

STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 148



STUDIA I PRACE

Kolegium  
Zarządzania  
i Finansów

ZESZYT NAUKOWY 148

110 <sup>lat</sup>  
1906  
2016

SGH

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH  
„STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”**

dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – przewodniczący  
dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski  
prof. dr hab. Janusz Ostaszewski  
prof. dr hab. Wojciech Pacho  
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
prof. dr hab. Marian Żukowski

**Redakcja językowa**

Julia Konkołowicz-Pniewska

**Redakcja statystyczna**

Tomasz Michalski

**Redakcja tematyczna**

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)  
Wojciech Pacho (Ekonomia)  
Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

**Sekretarz redakcji**

Anna Karpińska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016

**ISSN 1234-8872**

**Czasopismo ukazuje się w wersji papierowej (jest to wersja pierwotna) i elektronicznej**

Nakład 390 egz.

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl, e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

**Projekt okładki**

Małgorzata Przestrzelska

**Aktualizacja okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

Zamówienie 64/IV/16

# Spis treści

Od Rady Naukowej .....	7
<i>Zofia Mikołajczyk</i> Kształcenie „menedżerów wiedzy” – podstawą tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw inteligentnych .....	9
<i>Janusz Strużyna</i> Próba uchwycenia związku „inteligencja-działania” z perspektywy podejścia ewolucyjnego .....	21
<i>Ewa Stańczyk-Hugiet</i> Procesy uczenia się w organizacji. Perspektywa orientacji na uczenie i orientacji na wykonanie .....	37
<i>Maria W. Kopertyńska</i> Oczekiwania pracowników i działania w obszarze HR jako wynik zmian otoczenia organizacji .....	51
<i>Małgorzata Czerska, Ryszard Rutka</i> Metoda oceny zarządzania kapitałem ludzkim .....	63
<i>Stanisław Brzeziński, Dagmara Bubel</i> Asymilacja standardów funkcjonowania organizacji inteligentnych w procesach zarządzania na przykładzie niemieckich przedsiębiorstw .....	85
<i>Zdzisława Janowska</i> Czy uczelnia wyższa jest organizacją inteligentną? .....	99
<i>Justyna M. Bugaj, Marek Szarucki</i> Problemy identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej .....	111
<i>Agnieszka Wojtczuk-Turek</i> <i>Innovation workers</i> jako kreatorzy wartości w firmach sektora KIBS w kontekście pracy opartej na wiedzy o wysokim stopniu intensywności .....	127
<i>Barbara Bojewska, Celina Sołek-Borowska</i> Znaczenie umiejętności menedżerów i nowych technologii komunikacyjnych w przedsiębiorstwie inteligentnym .....	145
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i> <i>Ambidextrous organization</i> jako przykład przedsiębiorstwa inteligentnego .....	161



# Od Rady Naukowej

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Artykuły w nim zamieszczone są poświęcone organizacjom inteligentnym. Stanowią wynik studiów teoretycznych, a także badań empirycznych. Artykuły zostały napisane przez pracowników Kolegium Zarządzania i Finansów, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie oraz przedstawicieli innych wiodących ośrodków akademickich w Polsce.

Zofia Mikołajczyk w swoim artykule przedstawiła problematykę kształcenia „menedżerów wiedzy” jako podstawę tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw inteligentnych.

Próba uchwycenia związku „inteligencja – działania” z perspektywy podejścia ewolucyjnego jest przedmiotem artykułu Janusza Strużyny.

Celem artykułu Ewy Stańczyk-Hugiet jest zaprezentowanie procesów uczenia się w organizacji z perspektywy orientacji jednostki na cele.

Maria W. Kopertyńska w swoim artykule na bazie literatury i badań własnych wskazała na zmiany w otoczeniu firm, oczekiwania pracowników oraz działania działów HR, które zamierzają podjąć, aby sprostać rosnącym wyzwaniom zmieniającego się świata.

Zaprezentowanie autorskiej metody oceny zarządzania kapitałem ludzkim stanowi przedmiot artykułu Małgorzaty Czerskiej i Ryszarda Rutki.

Stanisław Brzeziński i Dagmara Bubel w swoim artykule na przykładzie niemieckich przedsiębiorstw przedstawili asymilację standardów funkcjonowania organizacji inteligentnych w procesach zarządzania.

Próby analizy i oceny funkcjonowania uczelni wyższych w kontekście spełnienia (lub niespełniania) wymogów organizacji inteligentnej podjęła w swoim artykule Zdzisława Janowska.

Problemem identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej zajęli się Justyna M. Bugaj i Marek Szarucki.

Agnieszka Wojtczuk-Turek w swoim artykule przedstawiła zależności pomiędzy właściwościami pracy i zarządzaniem wiedzą a zachowaniami i innowacyjnością organizacji.

Celem artykułu Barbary Bojewskiej i Celiny Sołek-Borowskiej jest określenie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej ze szczególnym

uwzględnieniem umiejętności menedżerów oraz znaczenia technologii komunikacyjnych w procesie zarządzania.

Zagadnienie organizacji „oburęcznej” jako organizacji inteligentnej, która poprzez swoje specyficzne cechy jest organizacją ustawicznie uczącą się oraz wykorzystującą wiedzę do własnego rozwoju omówiła w swoim artykule Agnieszka Zakrzewska-Bielawska.

Pozostajemy w przekonaniu, że prezentowane artykuły spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej  
*Ryszard Bartkowiak*  
*Piotr Wachowiak*



*Zofia Mikołajczyk*  
Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

## **Kształcenie „menedżerów wiedzy” – podstawą tworzenia i funkcjonowania przedsiębiorstw inteligentnych**

---

### **Streszczenie**

Przedsiębiorstwo inteligentne powinno być zarządzane przez specjalistów posiadających wysokie kompetencje zawodowe i wyróżniające się cechy charakteru. W niniejszym opracowaniu podjęto zagadnienie kształcenia takich specjalistów na kierunku zarządzania w uniwersytetach i szkołach wyższych w Polsce. W powiązaniu z szerszą niż na I stopniu praktyką w przedsiębiorstwach powinno być ono realizowane jedynie na II stopniu kierunku zarządzanie i specjalności – zarządzanie wiedzą. Rekrutowane na tę specjalność powinny być wybitne jednostki, posiadające stopień licencjata z zakresu zarządzania lub ekonomii. Dotychczasowy program studiów II stopnia należy poszerzyć o przedmioty: socjologia, psychologia i ewentualnie komunikacja społeczna, obowiązkowy drugi język obcy i znacznie dłuższą praktykę. W budowaniu planu studiów dobrze byłoby wykorzystywać opublikowane wyniki badań, w tym także opinie ekspertów – praktyków.

**Słowa kluczowe:** kształcenie, menedżer wiedzy, zarządzanie wiedzą

---

Temat obecnej konferencji „Przedsiębiorstwo inteligentne” doskonale wpisuje się w miejsce i tradycje jej przebiegu.

Tradycje i urok, szczególnie atmosfera Kazimierza Dolnego nad Wisłą miały bowiem od wielu lat wpływ na przybywających tu z całej Polski i osiedlających się bardzo często na stałe „ludzi inteligentnych” – twórców literatury, sztuki, architektury, poezji i szeroko rozumianej kultury.

Pięknie, położone w dolinie Wisły, na otaczających ją wzgórzach, miasteczko zbudowano na polecenie Króla Kazimierza zwanego Wielkim na niskim brzegu rzeki, która stała się drogą wodnego transportu zboża. W miasteczku, nazwanym od imienia monarchy – Kazimierzem nad Wisłą, zbudowano ogromne spichlerze o pięknej architekturze. Do dzisiaj zachowały się tylko dwa, są odrestaurowane i dawno nie pełnią swojej pierwotnej funkcji. Wisła przepływająca przez środek kraju i żyznej Lubelszczyzny umożliwiała transport zboża i handel nim, stanowiąc ówczesne „centrum logistyczne”. Monarcha nie znał tej obecnej nazwy, ale z pewnością zdawał sobie sprawę, że aby zboże mogło być profesjonalnie przechowywane, potrzebne są nie tylko właściwie skonstruowane pomieszczenia, ale i odpowiedni ludzie – dziś powiedzielibyśmy – fachowcy: magazynierzy i handlowcy. Ślady tego „centrum” istnieją do dzisiaj w postaci dwóch odrestaurowanych budynków. Na wysokim wzgórzu są jeszcze ruiny zamku – siedziby królów, a po przeciwnej stronie rzeki ruiny zamku w Janowcu, którego ekonomiczne znaczenie wynikało z potrzeb transportowych i konieczności ochrony magazynowanego majątku. Świadczy to o mądrości monarchy, o którym mówi legenda, że „zastał Polskę drewnianą, a zostawił murowaną”.

Współczesny, pięknie odbudowany Kazimierz Dolny corocznie gości nie tylko turystów, lecz także uczestników różnych konferencji (w tym tej organizowanej co drugi rok przez Zakład Zarządzania w Gospodarce Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie).

Chociaż król Kazimierz Wielki nie mógł tego przewidzieć, to myślę, że byłby zadowolony z idei kształcenia w zarządzaniu w gospodarce polskiej, która jest pewną kontynuacją jego także ekonomicznego myślenia sprzed wieków.

Tytuł konferencji „Przedsiębiorstwo inteligentne” i zaproponowane przez organizatorów główne tematy składające się na program, nie tylko wskazują na nowoczesność zagadnień, lecz także nakładają poważne zadania na autorów referatów. Wydaje się jednak, że zabrakło wśród nich istotnego zagadnienia, a mianowicie określenia, kim ma być i co powinien sobą reprezentować zarządzający takim przedsiębiorstwem lub desygnowany do tego specjalista, a także gdzie i w jaki sposób powinien on być przygotowany do pełnienia tej funkcji.

Należy zatem ustalić, kogo w dalszej części niniejszego opracowania należy rozumieć pod tą „angielsko-polską” nazwą „menedżera wiedzy”.

Profesor Piotr Płoszajski, powołując się na występowanie takiego stanowiska w światowych firmach konsultacyjnych i przemysłowych, określa je jako „C.K.O.”

(Chief Knowledge Officer). Tłumaczy je jako „główny specjalista do spraw wiedzy”. Może to być stanowisko samodzielne lub podporządkowane szefowi zarządzania personelem (Human Resources Management), które w polskiej praktyce ma niezbyt udaną nazwę „zarządzania zasobami ludzkimi”.

Według profesora P. Płoszajskiego ów „C.K.O.” pełni trzy podstawowe funkcje<sup>1</sup>: 1) „jest obrońcą lub propagatorem wiedzy i uczenia się”, lub 2) „jest projektantem i nadzorcą całej infrastruktury wiedzy organizacyjnej z jej bibliotekami, bazami wiedzy, zasobami ludzkimi, sieciami komputerowymi, centrami badawczymi, relacjami ze środowiskiem uniwersyteckim”, 3) „jest głównym łącznikiem z zewnętrznymi dostawcami informacji i wiedzy”.

Truizmem może być stwierdzenie, że aby realizować podstawowe funkcje przedsiębiorstwa inteligentnego, jego kierownictwo powinno zatrudniać kompetentne osoby w zarządzaniu wiedzą. Nie wdając się w przytaczanie wielu definicji pojęcia „kompetencje”, na podstawie obszernej literatury, zacytuję tylko dwie z nich. Pierwsza przytoczona przez profesorów G. Gruszczyńską-Malec, J. Strużyńską brzmi następująco: „W nawiązaniu do łacińskiego *competentia* kompetencje rozumie się z zasady jako posiadanie wiedzy umożliwiającej wydawanie sądu, wypowiedzianie autorytatywnego zdania, zakres zagadnień, o których dana osoba może wyrokować, gdyż posiada odpowiednie wiadomości i doświadczenia. (...) Kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków<sup>2</sup>.”

Powyższe bardzo istotne cechy kompetentnego członka organizacji wynikają z jego osobistych przymiotów i z doświadczenia związanego z wykonywaną pracą. Są pochodną wiedzy uzyskanej w szkole średniej i w trakcie studiów. Współcześnie można podkreślić współzależność posiadanej wiedzy z uzyskiwanym doświadczeniem, zdobywanym w różnych organizacjach, a często i w różnych krajach.

W literaturze występuje podział na kompetencje organizacji i kompetencje indywidualne osób (pracowników).

Na potrzeby niniejszych rozważań ważne jest rozumienie tego słowa występujące w literaturze francuskiej, które między innymi przywołuje T. Czapla. Wyróżnia się tu trójpodział kompetencji, obejmujących wiedzę (*le savoir*), czyli kompetencje teoretyczne (*les compétences théoriques*), kompetencje funkcjonalne – praktyczne

<sup>1</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 29–30.

<sup>2</sup> *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 176.

(*savoir vivre*) oraz kompetencje społeczne (behawioralne) – *savoir êtres*, czyli kompetencje w zachowaniu”<sup>3</sup>.

Wydaje się, że takie rozumienie kompetencji może także być odnoszone do obszarów kształcenia studentów dla szczególnych rodzajów organizacji, jakimi są przedsiębiorstwa inteligentne. Bez względu na charakter organizacji, w której zostaje zatrudniony absolwent wyższej uczelni, istotnym elementem składającym się później na jego kompetencje jest stałe podnoszenie wiedzy i doświadczenia praktycznego, przez kształcenie się w ciągu całego „życia” zawodowego.

Prowadzi to do wniosku, że „menedżerowie wiedzy”, którzy mają zarządzać przedsiębiorstwami inteligentnymi muszą być przygotowani na stałe rozwijanie swoich kompetencji, do czego zmusza tempo rozwoju wiedzy na świecie i rosnąca konkurencja.

Prof. U. Grzega stwierdza to następująco: „kształcenie ustawiczne coraz częściej staje się jednym z warunków sukcesu zawodowego i rozwoju osobistego osób dorosłych w Polsce. Aktualizowanie wykształcenia, wzbogacanie wiedzy i pozyskiwanie nowych umiejętności wyraźnie sprzyja poprawie sytuacji na rynku pracy, zmniejsza ryzyko jej utraty oraz przyczynia się do wzrostu dochodów. W skali makroekonomicznej kształcenie ustawiczne z każdym rokiem staje się ważniejszym elementem strategii gospodarek”<sup>4</sup>.

Dotyczy to wszystkich pracowników, ale **przede wszystkim menedżerów wiedzy w organizacjach inteligentnych**. Powinni oni stale poszerzać tę wiedzę w ramach dokształcania się na różnego rodzaju kursach, obserwując rozwinięte pod tym względem organizacje krajowe i zagraniczne (co umożliwia szczególnie międzynarodowy charakter wielkich korporacji).

Profesor J. Rokita definiuje tu potrzebę przekazywania tak zdobywanej wiedzy: „od” poszczególnych osób „do” grupy ludzi „tworząc tym samym ideę organizacji uczącej się”. Za taką organizację uważa się instytucję, która „– dokonuje odnawiania wiedzy, – jest otwarta wobec swego otoczenia, – wspiera zaangażowanie ludzi i będących jej częścią jednostek organizacyjnych w kreowaniu, zdobywaniu czy wykorzystywaniu wiedzy”<sup>5</sup>.

Na rangę posiadanej i zdobywanej przez praktykę wiedzy zwracał uwagę P.F. Drucker w książce *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, podkreślając istotną

---

<sup>3</sup> T. Czapla, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 20.

<sup>4</sup> *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Katowice 2015, s. 91.

<sup>5</sup> J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 152.

zmianę, jaka się dokonała w obszarze zarządzania przedsiębiorstwami na przełomie wieków w słowach „Najważniejszym i z całą pewnością najbardziej unikalnym wkładem w rozwój gospodarczy XX wieku był ponad pięciokrotny wzrost wydajności pracowników fizycznych w przemyśle. Najważniejszym z zadań stojących u progu XXI wieku będzie zapewnienie analogicznego wzrostu produktywności pracowników wiedzy. Najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa XX wieku były posiadane środki produkcji. Najbardziej wartościowym zasobem instytucji XXI wieku – zarówno w biznesie, jak i poza biznesem – będzie pracownik wiedzy i jego wydajność<sup>6</sup>. Dodaje do tego dalej ważne stwierdzenie, że w odniesieniu do pracy opartej na wiedzy „jakość nie jest ani ograniczeniem, ani zestawem minimalnych norm. Jakość jest esencją wydajności. Oceniając pracę nauczyciela, nie pytamy, ilu studentów może przyjąć do grupy. Pytamy, ilu studentów jest w stanie cokolwiek nauczyć. A to już jest pytanie o jakość. A zatem wydajność pracy opartej na wiedzy musi koncentrować się przede wszystkim na zapewnieniu jakości – i to nie tylko minimalnej, lecz co najmniej optymalnej, a najlepiej maksymalnej. Dopiero wówczas można pokusić się o badanie ilościowego aspektu takiej pracy. (...) Pierwsze i najważniejsze pytanie w ocenie wydajności pracownika wiedzy brzmi: «Jakie zadanie mam realizować»<sup>7</sup>. W odniesieniu do „pracowników wiedzy”, do których niewątpliwie zaliczyć trzeba pracowników akademickich, niezwykle ważne są także wymogi odnoszące się do realizacji zadań, jakie przed nimi stoją bez względu na posiadane doświadczenie i dotychczasowe osiągnięcia. P.F. Drucker zalicza tu: odpowiedzialność, nieustanne innowacje, a przede wszystkim „potrzebę stałego rozwoju i edukowania współpracowników (co) musi być wliczone w obowiązki każdego pracownika wiedzy”<sup>8</sup>. Nie jest to ani łatwe, ani proste, czego przykładem jest rozwój naukowy i osiąganie kolejnych stopni i tytułu naukowego nauczycieli akademickich.

Stale rozwijanie i aktualizowanie posiadanych przez nich kompetencji wymaga ciągłej aktywności intelektualnej, w zakresie ich poszerzenia, co wynika z wielu przyczyn: dezaktualizowania się wiedzy, stałego jej rozwoju na całym świecie, przewycięzania własnych słabości i trudności intelektualnych, ale i trudności w życiu rodzinnym<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo „New Media”, Warszawa 2010, s. 153.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 162.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 165.

<sup>9</sup> Niestety, obserwując dochodzenie kadry akademickiej do tytułu profesora poprzez kolejne etapy kariery akademickiej, można wyciągnąć wniosek, że dzięki ustaleniom ministerialnym mniej liczy się budowanie wiedzy niż ilość punktów „zdobytych” za publikację w wydawnictwach, które oferują większą ich ilość. Innym czynnikiem oceniającym jakość prac naukowych jest liczba cytowań

W praktyce gospodarczej dochodzą tu także: presja krajowej i międzynarodowej konkurencji, coraz szybszego tempa rozwoju wiedzy w skali globalnej, konsekwencje rozwoju technologicznego i technicznego, które związane muszą być z wykorzystaniem przez menedżerów wiedzy społecznych instrumentów zarządzania. Wymaga to stałego poszerzania wiedzy w obszarze nauk społecznych (psychologii, socjologii). Ich rola we współczesnym zarządzaniu, w budowaniu właściwych relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej, rozwiązywaniu konfliktów społecznych rośnie zarówno z ogólnym poziomem rozwoju społeczeństw, jak i z koniecznością projektowania, zarządzania oraz wprowadzania zmian. To wszystko powinno wywierać wpływ na rozwijanie i dostosowywanie programu studiów w naukach o zarządzaniu, ale także prowadzić do permanentnego doksztalcania się osób zarządzających wiedzą, zwiększania ich umiejętności reagowania na konflikty społeczne oraz do rozwoju zawodowego pracowników wykonawczych w przedsiębiorstwach w ogóle, a w przedsiębiorstwach inteligentnych w szczególności.

Od szeregu lat w literaturze specjalistycznej oraz w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, a także uniwersytetów i instytucji kształcących, pojawia się problem jakości kształcenia, a w nim relacji pomiędzy przedmiotami teoretycznymi (teorią) a praktycznymi, dającymi w efekcie określoną specjalizację zawodową. W dziedzinie nauk ekonomicznych, do których zaliczane są nauki o zarządzaniu, chodzi o proporcje pomiędzy takimi przedmiotami jak: ekonomia, prawo, matematyka i statystyka, teoria zarządzania, nauki społeczne oraz przedmiotami prowadzącymi do profesjonalizacji absolwentów (finansistów, kadrowców, rachunkowców – księgowych itp.). Te pierwsze dają ogólne wykształcenie akademickie, a te drugie prowadzą do specjalizacji zawodowej absolwentów wyższych studiów. Oczywiście relacje między nimi oraz liczba godzin wykładów poszczególnych przedmiotów w programach studiów zależą od decyzji autonomicznych władz uczelni. Pod koniec ubiegłego wieku powrócono w polskim szkolnictwie wyższym (w tym w dziedzinie ekonomii) – zgodnie z Deklaracją Bolońską z 19.06.1990 r., służącą „tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego” – do dwustopniowości studiów wyższych. Dodano tu także III stopień (3–4-letnie studia doktoranckie), które z założenia powinny kończyć się uzyskaniem naukowego stopnia doktora.

Mimo że większości uczestników obecnej konferencji powyższe zmiany są znane z autopsji, pozwoliłam sobie je przypomnieć ze względu na młodsze pokolenie

---

w czasopiśmie i książkach. Profesor K. Modzelewski („Polityka” 2015, nr 24) ocenia to jednoznacznie negatywnie, pisząc: „Przekonanie, jakoby liczba cytowań była probierzem jakości pracy naukowej jako żywo przypomina tezę marksistowskiej dydaktyki, że ilość przechodzi w jakość – tyle, że w naszych czasach przekonanie to nie wynika z filozoficznej doktryny, tylko z technokratycznego poglądu na świat”.

nauczycieli akademickich<sup>10</sup>, ale także obecnych i przyszłych menedżerów wiedzy działających praktyce przedsiębiorstw naszego kraju.

Autonomia uniwersytetów i wyższych szkół państwowych, do jakich należy także Szkoła Główna Handlowa, które mają wieloletnią tradycję w kształceniu także wybitnych absolwentów oraz w opracowywaniu programów, pozwala na ich pewne różnicowanie. Chodzi mi o to, aby przygotowywać te programy także pod kątem „odbiorców absolwentów”, a więc brać po uwagę opinie kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw, w tym także przedsiębiorstw inteligentnych.

Zanim przejdę do dalszych rozważań dotyczących programów studiów na kierunku zarządzanie, pragnę podkreślić potrzebę stworzenia, i rozwijania w przypadku już istniejącej, specjalności, ale realizowanej na studiach II stopnia, na kierunku zarządzanie pod nazwą zarządzanie wiedzą.

W tych uczelniach, na których takie specjalności istnieją, powinno się uwzględnić: wyniki prac badawczych, do których dalej będę się odwoływała, oraz opinie praktyków, którzy uczestniczyli w przytaczanych niżej badaniach. Mogłoby to stanowić punkt wyjścia dla bardziej trwałego powiązania kadry akademickiej i wysokiej klasy ekspertów – praktyków działających w przedsiębiorstwach.

Ze względu na ograniczoną wielkość niniejszego opracowania przedstawię tylko przykładowo niektóre wyniki badań dwóch ośrodków – opublikowane w postaci monografii zespołowych. Pierwsza przygotowana została pod redakcją profesora M.J. Stankiewicza w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach projektu badawczego, finansowanego przez Komitet Badań Naukowych. Została opublikowana przez Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora w Toruniu w 2006 roku. Dzieło nosi tytuł *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencji przedsiębiorstwa*.

Druga to również praca zbiorowa, przygotowana i wydana w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach pod redakcją prof. K. Jędralskiej i J. Bernais w 2011 r. nosi tytuł *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych – perspektywa nauki i biznesu*<sup>11</sup>. W obu projektach i badaniach wzięli udział oprócz pracowników naukowych szkół wyższych także eksperci – praktycy. Ich opinie powinny być brane pod

---

<sup>10</sup> Którzy oczywiście nie mogą pamiętać, że w latach 60. XX w. na studiach jednolitych na wydziałach ekonomicznych (w tym przykładem jest wydział w Łodzi) wykładano łącznie 270 godz. ekonomii politycznej kapitalizmu i socjalizmu (wykłady i ćwiczenia), wzbogacając wiedzę absolwentów dodatkowo o 60 godzin filozofii marksistowskiej (dane z indeksu studenta z lat 60).

<sup>11</sup> Pragnę tu zwrócić uwagę na niezwykle cenną inicjatywę profesor K. Jędralskiej – Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach i współpracującego z nią zespołu profesorów oraz zapraszanych na spotkania dziekanów wydziałów zarządzania z polskich uniwersytetów. Spotkania te oraz publikacje trzech tomów referatów w latach 2011, 2013, 2015 (H. Buk, *Postulaty praktyków gospodarczych*, w: *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki*

uwagę, ponieważ były to osoby pełniące wysokie funkcje w zarządach przedsiębiorstw, radach nadzorczych, administracji państwowej, międzynarodowych korporacjach, zarządach koncernów ponadnarodowych itd. W dalszej części artykułu będę się odwoływała przede wszystkim do wyników obu tych szeroko zakrojonych i zrealizowanych badań.

Należy zatem przynajmniej ogólnie określić rolę menedżera wiedzy w odniesieniu do kształcenia studentów, ale i hasła obecnej konferencji, w której sformułowanie przedsiębiorstwo inteligentne będzie z pewnością definiowane, a jego rola będzie też omawiana.

Natomiast trzeba wyraźnie podkreślać, że istotą takiej organizacji (przedsiębiorstwa) powinno być wykorzystywanie potencjału intelektualnego już zatrudnionych pracowników oraz pozyskiwanie nowych. Niewątpliwie menedżera wiedzy powinny cechować: wysoki poziom intelektualny, kultura osobista, kierowanie się zasadami etyki, autorytet oraz umiejętności komunikowania się z pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa, w kraju i za granicą (znajomość języków obcych).

Czy zatem można „znaleźć” tego rodzaju lidera wśród kandydatów na stanowisko z grona absolwentów kolejnych roczników studiów zarządzania i ekonomii w polskich uczelniach? Odpowiedź na to pytanie nie może być pozytywna, ale należy założyć, że biorąc pod uwagę rezultaty studiów i ogólną kulturę zachowania może to być punktem wyjścia dla rozwoju kandydatów w trakcie pracy zawodowej praktycznie przez całe życie. Łączy się to oczywiście z chęcią i możliwością dokończenia się na różnego rodzaju kursach w kraju i za granicą, wykorzystywanie doświadczeń w przodujących przedsiębiorstwach i w ramach tzw. kształcenia ustawicznego (*life-long learning*).

Kształcenie liderów wiedzy musi oczywiście obejmować wypracowane w teorii i praktyce zasady działania przedsiębiorstw, które prowadzą do realizacji ich celów ekonomicznych. Szkoły wyższe powinny zatem w swoich programach brać pod uwagę nie tylko przekazywanie wiedzy podręcznikowej, ale i możliwości jej adaptacji do praktyki. Wysoko oceniam rezultaty przedstawianych w niniejszym opracowaniu wyników obu projektów także z tego względu, że włączono do nich praktyków, zajmujących kierownicze stanowiska i posiadających własne bogate doświadczenia praktyczne. H. Buk pisze o tym w słowach: „Wspomagali oni autorów projektu z różnych punktów widzenia (programów studiów na obu poziomach, programów studiów podyplomowych, ocenianiu procesu kształcenia itd.)”<sup>12</sup>.

---

*i biznesu*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 69) stanowią podstawę prezentowanych w tekście danych i wniosków.

<sup>12</sup> H. Buk, *Postulaty...*, op.cit., Katowice 2011, s. 69–75.



Natomiast w badaniach prowadzonych przez zespół pod kierunkiem prof. M.J. Stankiewicza współpraca kadr naczelnych badanych przedsiębiorstw w Polsce sprowadzała się nie tylko do eksperymentów branżowych, ale do tego, że „badania empiryczne w przedsiębiorstwach pozwoliły na relatywnie głęboką penetrację opinii i przewidywań (prognoz) dominujących wśród ich (przedsiębiorstw), top managementu i dotyczących wielorakich zagadnień wchodzących w zakres zarządzania wiedzą, traktowanego jako jedno z kluczowych uwarunkowań międzynarodowej konkurencji przedsiębiorstw”<sup>13</sup>.

Uważam, że mimo wpływu lat oba cytowane przeze mnie opracowania stanowią bogatą „kopalnię” wiedzy, którą długo jeszcze można wykorzystywać w praktyce, tworząc program ewentualnej specjalności: zarządzanie wiedzą<sup>14</sup>.

Można natomiast, myśląc o przyszłym kształceniu menedżerów wiedzy dla przedsiębiorstw inteligentnych, zastanowić się, jak wykorzystać przedstawiane w obu książkach propozycje ekspertów do dokonywania pewnych zmian w obecnie realizowanych programach studiów zarządzania na poziomach kształcenia I i II. Stosunkowo najprostsze byłoby dokonanie tego w istniejących planach studiów, przez zmianę liczby godzin w niektórych realizowanych przedmiotach lub likwidację części przedmiotów, przy wykorzystaniu propozycji przedstawionych w obu dziełach.

W pracy redagowanej przez prof. M.J. Stankiewicza warte uwagi są rekomendacje ekspertów zestawione przez M. Chodorek (Toruń 2006). Na stronach 231–232 w pięciu punktach przedstawiono, w jaki sposób państwo może wspomagać przedsiębiorstwa w zarządzaniu wiedzą i konkuroowaniu w skali międzynarodowej. Uważa się tu m.in., że państwo powinno wspierać zdolność rozwojową polskich przedsiębiorstw przez wzrost dopłat środków z funduszy strukturalnych na działalność innowacyjną, zwiększenie środków budżetowych w sferze B+R, promowanie zasobów wiedzy posiadanej przez polskie przedsiębiorstwa, aby zmienić wizerunek Polski w świecie i przyciągnąć bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Trudno nie przyznać racji polskim ekspertom, ale należy podkreślić, że sformułowania te pochodzą w rzeczywistości sprzed lat dziesięciu. Pytanie, które się nasuwa: Czy wróciliby do nich w roku 2016?

---

<sup>13</sup> *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 26.

<sup>14</sup> Na marginesie obu opracowań, muszę jednak stwierdzić, że wśród opinii praktyków zdarzają się rekomendacje przeciwstawne. Oto przykład: „Należałoby wzbogacić kształcenie o przedmioty z psychologii, socjologii i komunikacji między pracownikami” (s. 71) i drugi: „Należałoby przeprowadzić weryfikację programów kształcenia pod kątem przybliżenia ich do praktyki, uatrakcyjnijając je, przez wprowadzenie przedstawicieli praktyki gospodarczej na zajęcia (wykłady, ćwiczenia) – s. 75. Na przykład w moim macierzystym wydziale przedmiot społeczne aspekty zarządzania (30 godz.) nie może być porównywany z propozycją 3 przedmiotów „społecznych” proponowanych przez ekspertów.

Ciekawe i w większości słuszne postulaty wysuwane przez kadre akademicką uczelni i ekspertów, prezentowane w publikacjach z Katowic i Torunia, świadczą wprawdzie o „znajomości rzeczy” projektodawców, ale chyba obecnie są bardzo dalekie od możliwości ich wprowadzenia do programów studiów zarządzania w warunkach coraz bardziej dającego się odczuć niżu demograficznego. Uniwersytety, finansowane z budżetu państwa, a więc uzależnione od liczby studentów, nie są w stanie ich zrealizować. Z drugiej strony poziom kandydatów na studia, ogólnie oceniany jako niski, nie jest weryfikowany, ponieważ nie ma egzaminów wstępnych, które stanowiły rodzaj „sita” dla słabszych maturzystów (choć legitymujących się niezłymi ocenami na maturze). To powoduje zresztą ograniczenia i likwidację studiów stacjonarnych w wielu szkołach prywatnych, do których nie opłaca się aspirować słabym kandydatom, których rodziców nie stać na opłatę za studia płatne.

Na zakończenie rozważań o potrzebie (czy konieczności?) i ograniczeniach wprowadzenia i kontynuowania programów studiów zarządzania specjalności zarządzanie wiedzą dla obecnych i przyszłych „menedżerów wiedzy” w przedsiębiorstwach inteligentnych, pozwolę sobie przytoczyć rozmowę z profesorem Janem Zieleniewskim, która miała miejsce w połowie lat 60. ubiegłego wieku (*nota bene* rozmowa ta zmieniła moją „zawodową” specjalność w kształceniu akademickim). Na jego propozycję przejścia do nowo tworzonej katedry, która z czasem uzyskała nazwę Katedry Zarządzania na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, spytałam przyszłego szefa: „Jak mam uczyć studentów na przykład stosowania „Just In Time” i innych metod oraz technik organizacji i zarządzania, kiedy w łódzkich fabrykach stanowiska pracy godzinami stoją z braku surowców?”. Profesor odpowiedział: „To, że obecnie tak jest źle, to czy nie mamy uczyć młodzieży, jak być powinno?” i ... przeszłam do Katedry kierowanej przez profesora przez następne 7 lat, czyli do czasu jego odejścia na emeryturę. Sądzę, że jego ocena celów dydaktyki akademickiej jest w dalszym ciągu aktualna.

## Bibliografia

1. Chodorek M., *Uwarunkowania zewnętrzne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik Międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
2. Czapla T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

3. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo „New Media”, Warszawa 2010.
4. Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Budowanie kompetencji absolwentów uniwersytetu*, w: *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
5. Grzega U., *Kształcenie ustawiczne w Polsce i Unii Europejskiej oraz formy aktywności edukacyjnej dorosłych Polaków*, w: *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
6. Huczynski A., Buchanar D., *Organizational behaviour*, Prentice Hall, New York, London 1991.
7. *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
8. Mikołajczyk Z., *Cienie i blaski społecznej odpowiedzialności w budowaniu kadry akademickiej polskich wyższych uczelni*, w: *Strategie w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Katowice 2015.
9. *Modele kształcenia na studiach doktoranckich w dziedzinie nauk ekonomicznych*, red. K. Jędralska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
10. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości. Wirtualny splot kontraktów*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
11. *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
12. Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
13. Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
14. *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*, red. K. Jędralska, J. Bernais, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
15. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perekuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
16. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

---

## Education of Knowledge Managers – the Basis for Creation and Operation of Intelligent Enterprises

---

### Summary

An intelligent enterprise should be managed by specialists possessing high professional competence and outstanding features of character. The present study deals with the issue of education available for such specialists in the field of study of Management at universities in Poland. Combined with more comprehensive traineeship in companies in the first cycle, it should be pursued only in the second cycle of studies in the field of study of *Management* and the specialisation of *Knowledge Management*. Outstanding individuals possessing the Bachelor's degree in Management or Economy should be recruited at this specialisation. The current programme of the second cycle studies should be extended by the courses in: sociology, psychology, and possibly social communication, compulsorily in the second foreign language as well as a much longer traineeship. When constructing the curriculum, it would be good to make use of the research results, including the opinions of experts-practitioners.

**Keywords:** education, knowledge manager, knowledge management

---

*Janusz Strużyna*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Informatyki i Komunikacji

# Próba uchwycenia związku „inteligencja-działania” z perspektywy podejścia ewolucyjnego

---

## Streszczenie

Ukryte teorie inteligencji kształtują ludzkie praktyki. I *vice versa*: ukryte wzory działania formują koncept inteligencji. Opierając się na tym założeniu, autor proponuje model procesu, którego efektem jest konstrukt organizacyjnej inteligencji. Kluczowa dla jego budowy jest relacja pomiędzy działaniem a inteligencją. Celem tego opracowania jest nie tylko prezentacja samego modelu, lecz także rozpracowanie pierwszego kroku przyszłych badań.

**Słowa kluczowe:** organizacyjna inteligencja, działanie, rutyny, model procesu tworzenia konstruktów inteligencji

---

## 1. Wprowadzenie

Ukryte teorie (wierzenia o) inteligencji mogą odzwierciedlać i wpływać na podstawową orientację, nastawienie danej osoby wobec zjawiska inteligencji, a dalej przekładać się na sposoby kształtowania swojego charakteru, procesów rozwoju, osiągnięć celów<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A.J. Martin, *Implicit theories about intelligence and growth (personal best) goals: Exploring reciprocal relationships*, „British Journal of Educational Psychology” 2015, vol. 85, nr 2, s. 207–223.

Opierając się na tym założeniu, w poniższym opracowaniu podjęto próbę uchwycenia procesu, który może prowadzić do opracowania konstruktów inteligencji. Kluczowe dla jego identyfikacji stało się uznanie związku pomiędzy inteligencją a działaniem oraz uznanie inteligencji za efekt i źródło procesów ewolucji. Z tej ostatniej przesłanki wyniknęła potrzeba szczególnego zwrócenia uwagi na ideę rutyn.

W szerszym zakresie możliwość identyfikacji tytułowej zależności tworzy nadzieję na ujawnienie ukrytych teorii, które wpływają na ocenę inteligencji. Bezpośrednim celem pracy jest prezentacja ogólnego modelu badawczego, który może pozwolić na identyfikowanie charakterystyki i poziomu inteligencji organizacji. Opisana dalej propozycja opiera się na trzech wnioskach wypływających z zaprezentowanych studiów literatury:

- 1) inteligencja może być traktowana jako kategoria ogólnego atrybutu podmiotu, zaś wszystkie różnorodne typy inteligencji osobistej można sprowadzić do wspólnej ich istoty;
- 2) inteligencja organizacji (przedsiębiorstwa); jeśli takie pojęcie wprowadzić, nie stanowi sumy inteligencji jednostkowych członków organizacji, choć dla zachowania tożsamości terminologicznej powinna zachowywać istotę inteligencji traktowanej jako atrybut osoby (patrz pkt 1);
- 3) odkrywanie ukrytych wzorów działań pozwala stawiać hipotezy, a dalej rozpoznawać zmienne tworzące konstrukt inteligencji.

Dokumentowaniu pierwszego z wniosków zostanie poświęcony początek tego opracowania. Kolejna część będzie wskazywać, na ile wartościowe i zasadne jest analizowanie inteligencji w związku z działaniami. Ważny fragment opracowania będzie dotyczył uszczegółowienia tego związku poprzez skoncentrowanie uwagi na zagadnieniu rutyn. W podejściu ewolucyjnym, w odniesieniu do organizmów przeżycie jest jedną z kluczowych przesłanek oceny zmian. Niektórzy badacze właśnie rutyny uznają za istotne dla przeżycia zarówno jednostek, jak i organizacji. Zaproponowany ideowy model tworzenia konstruktów inteligencji organizacji stanowi efekt zasadniczy opracowania.

Oryginalność przedstawionego opracowania jest związana z próbą:

- dopasowania tradycyjnego podejścia kreowania konstruktów<sup>2</sup> inteligencji osób lub maszyn do specyfiki analiz opartych na personifikowaniu organizacji (przedsiębiorstwa),
- zastosowania podstaw teorii ewolucji do wyjaśnienia znaczenia działań, w tym rutyn do opisu i wyjaśnienia inteligencji.

---

<sup>2</sup> W tym tekście konstrukt będzie rozumiany w sensie zbliżonym, jaki nadał mu Kelly w 1955 r., czyli jako sposób postrzegania, konstruowania lub interpretowania zdarzeń.

Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

## 2. Istota konceptu inteligencji osób i maszyn

Inteligencja nie jest pojęciem jednoznacznie określonym w literaturze. Na dodatek pojęcie to występuje najczęściej, w towarzystwie takich przymiotników, jak: „intelektualna”, „emocjonalna”, „logiczno-matematyczna”, „muzyczna”, „sztuczna”, „makiaweliczna” itd. Zgodnie z H. Gardnerem inteligencja jest wieloraka<sup>3</sup>, ale równocześnie według niego jest to „bio-psychologiczny potencjał do przetwarzania informacji, które mogą być aktywowane w otoczeniu kulturowym dla rozwiązywania problemów lub stworzenia produktów, które mają wartość w danej kulturze”<sup>4</sup>. Podanie tak skonstruowanego określenia inteligencji powoduje, że uznana zostaje wielorakość i wielowymiarowość inteligencji, ale nie różnorodność jej istoty. Ta ostatnia związana jest z dopasowaniem i skutecznością radzenia sobie w danych okolicznościach.

Ważne dla badań nad istotą inteligencji problemy wprowadzili informatycy. McCarthy wskazuje, że jest możliwe jej traktowanie jako<sup>5</sup>:

- dziedziny nauki i techniki, zajmującej się tworzeniem inteligentnych maszyn, zwłaszcza inteligentnych programów komputerowych, które pozwalają zrozumieć ludzką inteligencję i wykorzystać ją do realizacji zadań, ale przy założeniu, że sztuczna inteligencja nie musi ograniczać się do metod, które są biologicznie obserwowalne;
- stopniowalnej obliczeniowej części zdolności podmiotu, przedmiotu do osiągnięcia celów,
- obiektu stopniowalnego, zgodnie z którym dobrze ustrukturyzowane procedury obliczeniowe można ocenić.

Jednocześnie twórca terminu sztuczna inteligencja wskazuje, że<sup>6</sup>:

- pomiar i stopniowanie inteligencji ludzkiej oraz sztucznej podlegają innym zasadom, a wyniki muszą być inaczej interpretowane, gdyż w przypadku komputerów zdolność do szybkiego liczenia to jedynie „nieco inteligencji”,

<sup>3</sup> H. Gardner, *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21 st Century*, Basic Books, New York 2000.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 33–34.

<sup>5</sup> J. McCarthy, *What is artificial intelligence?*, Stanford, 12 November 2007 <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/node1.html>, dostęp 20.12.2015.

<sup>6</sup> Ibidem.

- inteligencja sztuczna to koncept, który nie musi odpowiadać innym podobnie nazywanym,
- umysł ludzki ma wiele osobliwości, które nie muszą być odwzorowywane w sztucznej inteligencji,
- analiza pracy maszyn może pomagać w odnalezieniu specyfiki sztucznej inteligencji.

Uzupełnienia te nie kwestionują sformułowanej wcześniej istoty inteligencji, ale wskazują, że jeden z typów inteligencji nie musi być powiązany ze specyficznymi własnościami człowieka. Inteligencja, traktowana jako zbiór atrybutów podmiotu, który pozwala mu skutecznie radzić sobie w danych okolicznościach, może być świadomie powiązana z pozaludzkimi podmiotami. Antropomorfizacja komputerów, przedsiębiorstw, zwierząt w tym przypadku dotyczy jedynie źródła zainteresowania inteligencją, a nie wiernego odwzorowania inteligencji ludzi na inne podmioty. Badania nad człowiekiem i jego zdolnościami doprowadziły do wyróżnienia inteligencji, co nie musi oznaczać, że jest ona własnością jedynie człowieka.

Przypisanie inteligencji innym niż człowiek podmiotom nie oznacza, że jej interpretacja jest dostępna tym podmiotom. Pojęcie inteligencji ma charakter konstruktu wyłaniającego się w relacji pomiędzy człowiekiem a innym obiektem, którym może być inny człowiek lub nieczłowiek. Dowód na tę drugą własność nie wydaje się trudny do przeprowadzenia. Inteligencja jako termin jest wytworem ludzi i tylko oni go stosują. To on identyfikuje, opisuje i ocenia inteligencję maszyn, zwierząt i innych obiektów. Inteligencja różnych podmiotów może rozwijać się naturalnie, ale pozaludzkie podmioty nie tworzą refleksyjnych koncepcji własnych atrybutów. Te ostatnie tworzy człowiek. Zatem sztuczna inteligencja jest efektem relacji „osoba/osoby – maszyna/maszyny”, a nie relacji „maszyna–maszyna” lub „maszyna–przedsiębiorstwo”. Nie można odnaleźć dowodu na to, że maszyny dla opisu samych siebie wytworzyły termin „inteligencja”. To pozornie banalne, a może i dyskusyjne, humanocentryczne stwierdzenie, prowadzi jednocześnie do trzeciej istotnościowej cechy „inteligencji”: traktowana jako proces uczenia, adaptacji, refleksji<sup>7</sup> jest wynikiem zintegrowania atrybutów człowieka i jego środowiska, za pośrednictwem wytworów ludzkiej myśli (konstruktów intelektualnych). Jeśli zastanowić się nad tym, jak inteligencja pojedynczych osób jest diagnozowana, to zawsze w tym procesie bezpośrednio lub pośrednio uczestniczy inny człowiek lub urządzenie. Jest nim twórca

---

<sup>7</sup> E. Nęcka (*Inteligencja*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2004, s. 725–726) uważa, że w przypadku człowieka inteligencja wynika ze zdolności do uczenia się, adaptacji, refleksji nad procesami poznawczymi.



narzędzia do badania inteligencji lub/i interpretator wyników, którym zazwyczaj powinien być fachowiec.

Wszystkie trzy atrybuty skłaniają do tego, aby przyjąć, że inteligencja jest relacją pomiędzy ludźmi a rzeczami, natomiast jej własności są uwikłane w szczegóły tych relacji i wynikają z pośrednictwa narzędzi, stworzonych przez człowieka. Inteligencja jest pojęciem sztucznym (w sensie wymyślonym przez człowieka-badacza), mierzonym w sposób sztuczny, ale dotyczy naturalnych atrybutów człowieka. Ten ostatni i jego atrybuty nie są sztuczne, ale sposób postrzegania inteligencji już jest sztucznym wytworem ludzi.

Na dodatek należy zauważyć, że pomiar inteligencji człowieka przeprowadzany jest w warunkach laboratoryjnych. Zasadniczą techniką jest testowanie, zaś interpretacja zazwyczaj nie jest taka jednoznaczna, więc wymaga udziału osób doświadczonych. Nawet wówczas, gdy najprostsze testy po prostu sumują wyniki poszczególnych wymiarów analitycznych, to jednak już struktura odpowiedzi badanego wymaga fachowej wiedzy.

Istotne dla zrozumienia istoty inteligencji jest także to, że sama konstrukcja testów opiera się na konfigurowaniu wielu wymiarów, charakteryzujących podmiot badany, a następnie ich przełożeniu na zadania, które testowany powinien wypełniać. Wspomniana relacja łącząca różne obiekty w procesie identyfikacji i oceny inteligencji ma więc także dodatkowy składnik: domniemane i spełniane w przeszłości efekty działań inteligentnego podmiotu.

Powyższe rozważania na temat inteligencji można podsumować w kilku wnioskach:

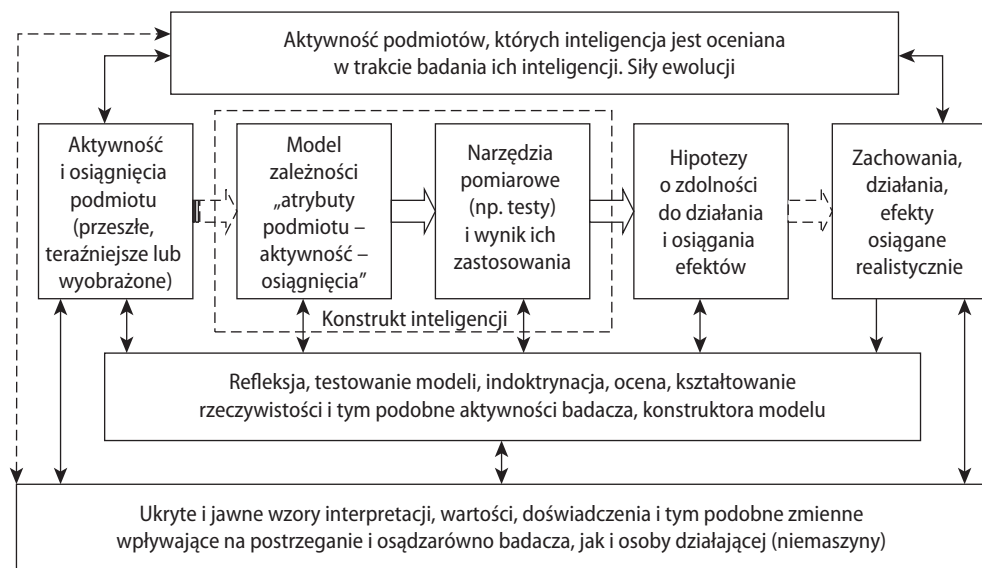
- inteligencja jest zdolnością, potencjałem, możliwością danego obiektu do działania i osiągnięcia efektów uznanych za ważne,
- inteligencja jest intelektualnym konstruktem człowieka, który odzwierciedla wiele atrybutów podmiotu i powstaje w wyniku modelowania zależności pomiędzy nimi i innymi zmiennymi, uznanymi za ważne,
- identyfikacja, opis, ocena inteligencji jest efektem relacji człowieka z opisywanym, ocenianym podmiotem i jego działaniami oraz efektami,
- inteligencja przedmiotów, zwierząt i tym podobnych obiektów jest tylko w pewnym sensie wynikiem antropomorfizacji – dla zrozumienia jej istoty istotne jest również zwrócenie uwagi na wyniki badań nad inteligencją innych podmiotów oraz uznanie wagi relacji (człowiek–rzecz / obiekt nieuczłowieczony–człowiek –rzecz / obiekt nieuczłowieczony<sup>8</sup> itd.),
- inteligencja jest identyfikowana i mierzona za pomocą sztucznych narzędzi.

---

<sup>8</sup> W sensie zbliżonym od sugerowanego poprzez Latoura.

Ogólny model procesu tworzenia konstruktów inteligencji przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Model procesu tworzenia konstruktów inteligencji



Źródło: opracowanie własne.

Początkiem procesu jest zewnętrzny ogląd aktywności oraz efektów podmiotu, którego inteligencja ma być poddana identyfikacji. Choć w literaturze wyróżnia się dwie grupy teorii dotyczących zdolności: formalne i nieformalne<sup>9</sup>, w obu ogląd działania ma istotny wpływ na konstruowane rozwiązanie teoretyczne. Sprawa subobiektywnego lub subiektywnego oglądu działań wpływa zapewne na wartość naukową otrzymanego konstruktów, ale nie zmienia istoty procesu pokazanego na rysunku 1. Działania i efekty w obu typach koncepcji, wydają się być źródłem i weryfikatorem propozycji teoretycznej. Sam ogląd działań jest efektem relacji pomiędzy przedmiotem a człowiekiem. Zatem nie bez znaczenia dla zrozumienia konkretnych rozwiązań jest rozpoznanie wpływu na człowieka ukrytych wzorów, doświadczeń i tym podobnych zmiennych, oznaczonych w najniższym bloku rysunku 1. Przerywana strzałka łącząca ten blok z blokiem najwyżej położonym (aktywności podmiotów

<sup>9</sup> B. Dyrda, *Najnowsze koncepcje zdolności i ich weryfikacja w badaniach naukowych*, Międzynarodowa Konferencja pt. „Systemowe strategie kształcenia uczniów zdolnych drogą ku edukacji przyszłości”, Warszawa 19–20 października 2012.

ocenianych i siły ewolucji) oznacza, że w przypadku maszyn lub innych podmiotów zależność pomiędzy takim podmiotem a ukrytymi wzorcami (itp.) ma charakter pośredni (*via* człowiek) oraz podlega procesom ewolucyjnych zmian.

Refleksja nad aktywnością i efektem prowadzi w sposób niepewny (strzałka przerywana) do modelu (konstruktu) inteligencji (konfiguracji atrybutów podmiotu działającego, osiągającego efekty). W procesie naukowego badania, konsekwentnie do modelu i w sposób przekonujący dedukcyjnie, stworzone zostają narzędzia diagnostyczne. Ich wykorzystanie dostarcza podstaw do sformułowania hipotez, które wiążą efekt oceny z przyszłymi działaniami i efektami. Jest możliwe, że w miejsce badania działań dotychczasowych konstruktor wstawia projekcję oczekiwanych działań. Weryfikacja takiego modelu wymaga jednak realnego spełnienia oczekiwań, dopasowania do środowiska i możliwości przeżycia (przetrwania idei).

Inteligencja w tym ujęciu nie jest tylko konstruktem wielowymiarowej zdolności, obrazem potencjału aktywności, lecz także relacją (osoby z innymi podmiotami, przedmiotami, osoby samej siebie, swojej przeszłości, teraźniejszości, przyszłości swojej i innych podmiotów, relacją ze środowiskiem, sposobem dopasowania).

### 3. Znaczenie rutyn dla konstruktu inteligencji organizacji (przedsiębiorstwa)

Uznanie wyprowadzonej powyżej istoty inteligencji i powiązanie jej z potencjałem, zdolnościami, relacjami oraz uznanie procesu przedstawionego na rysunku 1 pozwala przyjąć, że dla stworzenia konstruktu inteligencji organizacji (przedsiębiorstwa) ważny jest opis:

- relacji pomiędzy podmiotami tworzącymi konstrukt inteligencji a podmiotem podlegającym ocenie inteligencji oraz pośrednictwa innych obiektów w kształtowaniu tej relacji,
- działań, których ogląd prowadzi do modelowania inteligencji,
- oczekiwanych efektów uznanych za istotne dla treści i formy modelu,
- modelowania i weryfikacji modelu oraz dedukcyjnego konstruowania narzędzi pomiarowych,
- budowania samoświadomości podmiotu modelującego,
- modelu zachowań ocenianego podmiotu.

Zagadnienia powyższe można ukonkretnić, stawiając przykładowo następujące pytania:

- Czy konstrukt inteligencji organizacji może być tworzony jedynie przez naczelne kierownictwo?

- Które z działań będą traktowane jako punkt odniesienia do modelowania składowych inteligencji?
- Czy hierarchia efektów organizacji wpływa na ważność składowych konstruktów inteligencji?
- Jak pomóc praktykom w podnoszeniu samoświadomości, która pozwala na identyfikowanie składowych inteligencji i ich syntezę?
- Jak zapewnić w warunkach nielaboratoryjnych, przy dużej dynamice zmian organizacyjnych, poprawność całego procesu tworzenia i weryfikacji, a następnie stosowania konstruktów inteligencji organizacyjnej?

Odpowiedź na te, tylko przykładowe, pytania przekracza zakres miejsca udostępnionego na to opracowanie. Dlatego też poniżej zostanie omówione jedynie zagadnienie początkowe, związane z wyborem i identyfikacją działań, które mogą naprowadzić w każdym konkretnym przypadku na ideę inteligencji danej organizacji.

Zbiór działań organizacji jest dość różnorodny i skomplikowany. Możliwa do zbudowania typologia działań jest wielokryterialna i złożona. Na potrzeby konstruowania modelu konieczne jest dokonanie uproszczenia zbioru potencjalnych działań. W opracowaniu dla wykonania tego zdania skorzystano z idei rutyn. Ich znaczenie, według Nelsona i Wintera<sup>10</sup> są czymś więcej niż regularnymi i przewidywalnymi zachowaniami biznesowymi. Pod tym terminem, wspomniani autorzy uznają, stosunkowo stałe skłonności i strategiczne heurystyki, które kształtują sposób podejścia firmy do nierutynowych problemów. Według nich rutyny, podobnie jak umiejętności, dla osoby stanowią o jej sprawności funkcjonowania. Wykształciły się, jako sposób dopasowania do środowiska i jednocześnie należy je traktować, jako rozwiązanie w przypadku sprzeczności interesów członków organizacji. W tej ostatniej kwestii, ich zdaniem, pomagają w ustanowieniu spokoju i ładu organizacyjnego, gdyż doprowadzają do rozejmu opartego na stosowaniu sprawdzonych procedur, sekwencji działań. Ich ustanowienie i podtrzymywanie daje szansę na skuteczne działanie, wiarygodne planowanie, kontrolę, powtarzanie, a nawet imitowanie. Tworzy także podstawę do opracowywania celów i zadań w stabilnej lub zmieniającej się sytuacji. Stabilność, według R.R. Nelsona i S.G. Wintera (1982), nie jest bowiem stanem koniecznym wyzwalanym przez rutyny. Organizacje wypełnione rutynami nie są sekwencjami powtarzającymi w nieskończoność – maszynami repetującymi poprzednio wykonywane działania; są otwarte na zmiany i same tworzą zmiany w otoczeniu. Organizacyjne rutyny, zdaniem autorów, traktowane jako abstrakcyjne sposoby robienia rzeczy, mogą być uznane jako stały porządek, ale tylko wówczas,

---

<sup>10</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London 1982.

jeśli narzucony zostaje stały zbiór zmieniających się zasobów. Rutyny nie istnieją w próżni, a zasoby nie są niezmiennie. Muszą zatem kształtować się w odpowiedniej wzajemnej relacji do siebie.

Bez względu na naturę rutyn prowadzą one do dwustronnego skutku: z jednej strony stabilizują i tworzą (organizacyjną) inercję, z drugiej są źródłem zmian i przejawem procesów adaptacji. Z obu stron mogą być funkcjonalne i dysfunkcjonalne<sup>11</sup>. Jednocześnie zawsze „rutynowe wzorce zachowania mają charakter aktywny i nadmiarowy. Ich układ w interakcji z otoczeniem ulega mutacji, rekombinacji, tranzycji oraz transpozycji”<sup>12</sup>, czyli spełnia określone powyżej warunki przypisywane skutkom zdolności, wiązanych z inteligencją. Dla ewentualnych badań relacji inteligencja – rutyny istotne jest także i to, że rutyny są:

- odpowiednie do ich przedmiotu i kontekstu, w którym są spełniane,
- sekwencją kroków, opierających się na ukrytej wiedzy, często pociągających za sobą liczne wybory,
- charakteryzowane przez automatyczność i pewną nieświadomość dokonanych wyborów.

Można zatem przyjąć, że zmienne analityczne, przedstawione na rysunku 1, finalizują się spełnianymi aktualnie i spełnionymi w przeszłości rutynami. Analiza rutyn może dawać przesłanki do budowania konstruktów inteligencji dopasowanego do danej organizacji.

Przy badaniu rutyn można przyjąć następujące założenia, zgodne z wcześniej powoływaną pracą Nelsona i Wintera:

- choć w detalach rutyny są wykonywane bez świadomości czynu intencjonalnego, to jednak można odtworzyć ich przebieg oraz znaczenie,
- choć lokują się w niewypowiedzianej (ukrytej) wiedzy, można podjąć próbę ich ujawniania,
- choć mają odpowiednią szybkość i tempo, to na pewnym poziomie agregacji można uchwycić logikę ich przebiegu.
- dzięki temu, że rutyny są ograniczone przyczynowo i warunkowane poprzez wzajemne relacje całość i części, można uznać ich znaczenie dla konkretnych całości (np. przedsiębiorstwa) oraz ich części składowych.

Reasumując: dzięki uznaniu wagi rutyn dla sprawności działania podmiotów można ograniczyć zmienność i różnorodność działań, a w efekcie powiązać konstrukt

---

<sup>11</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 616.

<sup>12</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny relacyjne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2015, t. 64, s. 5.

inteligencji przedsiębiorstwa z ograniczonym i identyfikowalnym w konkretnych warunkach zbiorem aktywności ogólnych. Możliwe jest także powiązanie rutyn organizacji z rutynami mniejszych jej części (np. jednostek organizacyjnych lub nawet pracowników), a tym samym odnalezienie przejawów inteligencji powiązanych z synergią organizacji. Badanie zmian rutyn może także wskazać na procesy rozwoju inteligencji.

#### 4. Propozycja badania rutyn na potrzeby identyfikacji inteligencji organizacji

Badanie rutyn może opierać się na wielu różnych sposobach. Można je identyfikować na podstawie:

- przepływów pracy i powiązań pomiędzy agentami (aktantami)<sup>13</sup>,
- poszukiwania ukrytych wzorów działań na podstawie formalnych modeli<sup>14</sup>,
- wykorzystania metod badań jakościowych, obserwacji, etnometodologii, semiotyki, dramaturgii, dekonstrukcji, strukturacji, teorii racji praktycznej<sup>15</sup>,
- studiów eksperymentalnych, symulacji, badania artefaktów<sup>16</sup>,
- studiów etnograficznych z wnioskowaniem opartym na metodzie ugruntowanej, mapowania<sup>17</sup>.

W literaturze można odnaleźć jeszcze inne sposoby badania rutyn<sup>18</sup>. Ogólny podział badań nad rutynami zaprezentowano na rysunku 2.

---

<sup>13</sup> B. T. Pentland, M. S. Feldman, M. C. Becker, P. Liu, *Dynamics of organizational routines: a generative model*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, nr 8, s. 1467–6486.

<sup>14</sup> M. Zia Uddin, J. J. Lee, T. S. Kim, *Independent shape component-based human activity recognition via Hidden Markov Model*, „Applied Intelligence” 2010, vol. 33, nr 2, s. 193–206.

<sup>15</sup> M. S. Feldman, *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11, nr 6, s. 611–629.

<sup>16</sup> B. T. Pentland, M. S. Feldman, *Organizational routines as a unit of analysis*, „Industrial and Corporate Change” 2005, vol. 14, nr 5, s. 793–815.

<sup>17</sup> J. A. Howard-Grenville, *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context*, „Organization Science” 2005, vol. 16, nr 6, s. 618–636.

<sup>18</sup> K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Methodology of Researching Organizational Routines*, Proceedings from IX. International Conference on Applied Business Research ICABR 2014, *Globalization and Regional Development*, Mendel University in Brno, s. 790–799; K. Piórkowska, *Dynamiczne zdolności: zamysł badań na wielu poziomach analizy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań w druku.

**Rysunek 2. Podejścia do identyfikacji i porównania**

	Własności	Wzory
Przekrojowe badania	Porównania synchroniczne	Identyfikacja
Podłużne (w czasie)	Diachroniczne porównania	Ewolucja

Źródło: Pentland B. T., Haerem T., Hillison D.W., *Using Workflow Data to Explore the Structure on Organizational Routine*, w: *Organizational Routines. Advancing Empirical Research*, red. M. Becker, N. Lazarick, Edward Elgar, Cheltenham 2009, s. 51.

W przypadku wykorzystania rutyn, jako punktu startu w tworzeniu konstrukcji inteligencji organizacyjnej, proponuje się co najmniej dwuetapowe badanie, którego przedmiotem staną się na początku wszystkie cztery pola zaznaczone na rysunku 2, a które jednocześnie będą pozwalały przejść od własności do wzorów. Takie zespolenie, a jednocześnie uporządkowanie, wydaje się możliwe do osiągnięcia wówczas, gdy na początku zostaną postawione kwestie ogólne, a dalej dostarczany sukcesywnie materiał badawczy będzie już analizowany narzędziami dedykowanymi rozpoznanej sytuacji. Odpowiedzi na początkowe pytania o charakterze ogólnym i inicjującym swobodną wypowiedź powinny być opracowywane przy wykorzystaniu wskazówek teorii ugruntowanej<sup>19</sup>. Dopiero po opracowaniu wstępnych pytań możliwe jest rozbudowywanie zestawu metod i technik zgodnie z wiedzą o metodach badania rutyn.

Wydaje się, że pytania powinny wynikać wprost z istoty rutyn i ich konotacji, czyli „robienia” rzeczy, według w miarę stałego porządku, nieuświadomionego wzoru działań, zdolności do wielokrotnego osiągania wyników w pewnym kontekście, które to zdolności zostały wyuczone przez organizację w odpowiedzi na selektywne naciski<sup>20</sup>. Spełniane zdolności, wyuczone w odpowiedzi na naciski wydają się szczególnie obiecujące dla stworzenia pomostu pomiędzy zidentyfikowanymi rutynami a inteligencją. Uświadamianie sobie niewidocznych procedur „robienia” rzeczy przez siebie i organizację może być podstawą odnalezienia składowych konstruktu inteligencji. Szczególnie przydatną do badania inteligencji własnością rutyn jest to, że identyfikacja może dotyczyć rutyn osoby i rutyn organizacji, zaś ostatnie są czymś więcej niż sumą pierwszych.

Zgodnie z wymaganiami teorii ugruntowanej warto byłoby stworzyć jedno pytanie, które prowokuje do szerszej odpowiedzi, która nie wymaga dodatkowych

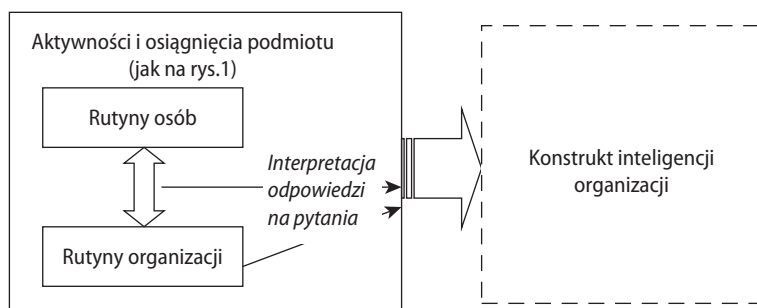
<sup>19</sup> K. Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

<sup>20</sup> M.S. Feldman, *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11, nr 6, s. 611–629.

zabiegów stymulujących ze strony badacza. Propozycja taka nie jest łatwa do zrealizowania, gdyż w polskiej tradycji językowej rutyny traktowane są tak, jak w latach 50. XX w. pisali o nich March i Simon i nie łączą się ze szczególnie wyróżniającym rodzajem inteligencji, kompetencji, a może nawet intuicyjnie są traktowane jako ich zaprzeczenie. Stąd też pytanie takie nie może odwoływać się wprost do terminu rutyny. Po wielu symulacjach za najbliższe idei takich wstępnych badań przyjęto sformułowanie: „Przy wykonywaniu codziennej pracy, jakie powtarzalne, zwykłe działania robisz w sposób pozytywnie wyróżniający Cię na tle innych?” oraz „Jakie powtarzalne, codzienne, zwykłe działania robimy jako firma (przedsiębiorstwo, całość organizacji) w sposób szczególnie pozytywnie wyróżniający nas na tle innych firm (organizacji)?”.

Tak postawione pytania pozwalają na doprecyzowanie fragmentu początkowego badania prezentowanego na rysunku 1. Uzupełnienie zamieszczono na rysunku 3.

Rysunek 3. Model relacji „rutyny–inteligencja”



Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze próby incydentalnych zastosowań do badania postawionych powyżej dwóch pytań dają nadzieję, że w odpowiedziach będą możliwe do odnalezienia nie tylko wątki opisujące treść, procedury takich działań, ich zmiany (synchroniczny i diachroniczny obraz), normowanie się (od własności do wzorca), lecz także opinie uzasadniające „pozytywne wyróżnienie się” oraz jego przyczyny osobiste i organizacyjne. Te ostatnie wprost prowadzą zaś do hipotetycznych składowych konstruktów inteligencji organizacji. Odniesienie do codzienności, pracy, działań, wykonywania, wyróżniania się na tle konkurencji dotyczy zarówno kwestii niezauważanych, jak i takich, które są skutkiem zdolności do „doskonałej” adaptacji oraz rozwiązywania problemów. Na dzień składania tego opracowania badania wykorzystujące postawione pytanie są dopiero w toku.



## 5. Podsumowanie

Powyższe rozwiązania w zakresie modelu tworzenia konstruktów inteligencji przedsiębiorstwa i badań oraz inicjalnego pytania osadzone są na omówionych niżej konkluzjach.

1. Inteligencja organizacji/przedsiębiorstwa jest nowym typem inteligencji, który wymaga osobnego dopracowania, gdyż analogia do istniejących typów inteligencji (człowieka, sztucznej) nie wydaje się trafną propozycją. Kluczową przesłanką dla takiego przypuszczenia jest to, że w organizacji spotykają się różne typy inteligencji, a ewentualny konstrukt ogólny (złożenie typów) w przypadku inteligencji sztucznej ciągle jest w fazie badań, zaś w przypadku inteligencji osób różne koncepcje są trudne do jednoczesnego zastosowania.
2. Inteligencja jest potencjałem zdolności, których wartość jest jednak oceniana z perspektywy działań i ich efektów, w odniesieniu do człowieka, najczęściej w warunkach laboratoryjnych.
3. Relacja pomiędzy inteligencją jako potencjałem i działaniami oraz efektami jest wielokierunkowa i nie ma charakteru jednoznacznego (można odnaleźć badania, które wskazują, że inteligencja nie ma silnego wpływu na rozwój treści celów działań).
4. Ukryte teorie inteligencji mogą mieć wpływ na chęć jej rozwijania i postawę osób względem swojej relacji z innymi członkami organizacji oraz oczekiwań względem inteligencji samej organizacji.
5. Inteligencja jest konstruktem złożonym i wieloskładnikowym, poddawanym przede wszystkim analizie. Synteza (współczynnik) jest efektem umownych działań obliczeniowych. Zatem potrzebne jest uzasadnienie dla konkretnej propozycji konstruktów inteligencji dopasowanego do specyfiki obiektu.
6. Konstrukt inteligencji organizacji powinien uwzględniać sytuacyjne uwarunkowania oraz dążenie do uzyskania z jednej strony odpowiedniego poziomu spolegliwości i dopasowania do środowiska, a z drugiej – wyróżniających kompetencji, przewagi konkurencyjnej i tym podobnych atrybutów pozwalających przeżyć i zdobyć lepszą pozycję w środowisku.
7. Rutyny pozwalają na odkrywanie i stopniowanie inteligencji.

Powyższe konkluzje stały się podstawą prezentowanego na rysunkach zarysu modeli procesu tworzenia konstruktów inteligencji organizacji, który to proces ma pozwalać na odkrywanie cech charakterystycznych wykorzystywanego wzoru inteligencji organizacji. Niestety na tym etapie badań nie jest możliwa weryfikacja przydatności modelu. Kolejnym wyzwaniem jest wypełnienie modelu z rysunku 1

większą różnorodnością badanych działań i ich uwarunkowań. Rutyny nie są jedyną formą działań i osiągnięć organizacji.

## Bibliografia

1. Charmaz K., *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
2. Dyrda B., *Najnowsze koncepcje zdolności i ich weryfikacja w badaniach naukowych*, Międzynarodowa Konferencja pt. „Systemowe strategie kształcenia uczniów zdolnych drogą ku edukacji przyszłości”, Warszawa 19–20 października 2012, <https://www.ore.edu.pl/materiay-do-pobrania-42584/category/86-materiay-z-konferencji?download=1603:najnowsze-koncepcje-zdolnoci-i-ich-weryfikacja-w-badaniach-naukowych-materia-poszerzajcy-treci-sesji-tematycznej&start=20>
3. Feldman M.S., *Organizational routines as a source of continuous change*, „Organization Science” 2000, vol. 11, nr 6, s. 611–629.
4. Gardner H., *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21 st Century*, Basic Books, New York 2000.
5. Howard-Grenville J.A., *The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context*, „Organization Science” 2005, vol. 16, nr 6, s. 618–636.
6. Kelly G.A., *The psychology of personal constructs*, Norton, New York 1955.
7. Latour B., *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora sieci*, Universitas, Warszawa 2010.
8. March J., Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.
9. Martin A.J., *Implicit theories about intelligence and growth (personal best) goals: Exploring reciprocal relationships*, „British Journal of Educational Psychology” 2015, vol. 85, nr 2, s. 207–223.
10. McCarthy J. *What is artificial intelligence?*, Stanford, 12 November 2007, <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/node1.html>
11. Nęcka E., *Inteligencja*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2004.
12. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, London 1982.
13. Pentland B.T., Feldman M.S., Becker M.C., Liu P., *Dynamics of organizational routines: a generative model*, „Journal of Management Studies” 2012, vol. 49, nr 8, s. 1467–1486.

14. Pentland B.T., Feldman M.S., *Organizational routines as a unit of analysis*, „Industrial and Corporate Change” 2005, vol. 14, nr 5, s. 793–815.
15. Pentland B.T., Haerem T., Hillison D.W., *Using Workflow Data to Explore the Structure on Organizational Routine*, w: *Organizational Routines. Advancing Empirical Research*, red. M. Becker, N. Lazarick, Edward Elgar, Cheltenham 2009, s. 47–68.
16. Piórkowska K., Stańczyk S., *Methodology of Researching Organizational Routines*, Proceedings from IX. International Conference on Applied Business Research ICABR 2014, *Globalization and Regional Development*, Mendel University in Brno, s. 790–799.
17. Stańczyk-Hugiet E., *Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny relacyjne*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2015, t. 64, s. 1–15.
18. Stańczyk-Hugiet E., *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 612–624.
19. Zia Uddin M., Lee J.J., Kim T.-S., *Independent shape component-based human activity recognition via Hidden Markov Model*, „Applied Intelligence” 2010, vol. 33, nr 2, s. 193–206.

---

## Attempt to Grasp the Intelligence-Performance Relation from the Perspective of Evolutionary Approach

---

### Summary

Hidden theories of intelligence shape human performance. And vice versa, hidden performance patterns form the concept of intelligence. Based on this assumption, the author proposes a process model whose effect is a construct of organisational intelligence. The relation between performance and intelligence is crucial for its construction. The study is not only aimed at the presentation of the model itself but also planning of the first step of future research.

**Keywords:** organisational intelligence, performance, process model of creation of intelligence constructs

---



*Ewa Stańczyk-Hugiet*  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

## Procesy uczenia się w organizacji. Perspektywa orientacji na uczenie i orientacji na wykonanie<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

W artykule uwaga skoncentrowana jest na poziomie mikroprocesów uczenia się. Podkreślono, że procesy uczenia się mają charakter wielopoziomowy i efekty uczenia się poziomu niższego powinny przekładać się na efekty uzyskiwane na poziomie wyższym. Głównym zagadnieniem analizowanym w artykule jest orientacja na cele, która może mieć charakter *learning goal orientation* lub *performance goal orientation*. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że możliwe jest kształtowanie orientacji na cele poprzez tworzenie właściwego środowiska sprzyjającego uczeniu się oraz poprzez wpływ menedżera. Ustalono także, że rodzaj realizowanych zadań ma związek z procesami uczenia się, w szczególności chodzi o trudność i rutynowość zadań oraz wzajemną ich zależność.

**Słowa kluczowe:** uczenie się, orientacja na cele, orientacja na wykonanie

---

---

<sup>1</sup> Publikacja jest realizowana w ramach projektu, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

## 1. Wprowadzenie

Dla prowadzonych rozważań istotne jest wskazanie podstawowych założeń wynikających z dotychczasowych badań w obszarze zarządzania wiedzą oraz organizacyjnego uczenia i uzasadniających jednocześnie podjętą w artykule problematykę<sup>2</sup>:

- 1) priorytetem jest wiedza dominująca nad pozostałymi zasobami,
- 2) występuje ciągłość (nieskończoność) procesu uczenia się,
- 3) uczenie się na poziomie indywidualnym (mikro) może mieć kolektywne ostentacje na poziomie wyższym uczenia się,
- 4) orientacja jednostki na cele ma związek z postawami dotyczącymi aktywności i motywacji do uczenia się w warunkach organizacyjnych.

Te założenia prowadzą do usytuowania w centrum uwagi właśnie procesów uczenia. Procesy uczenia się przejawiają się w różnych formach i realizowane są na różnych poziomach. W organizacji głównie uczą się jej uczestnicy, ale szczególnie istotne jest kolektywne i w rezultacie organizacyjne uczenie się. Oznacza to, że procesy uczenia w organizacji mają charakter wielopoziomowy, co dość jednoznacznie skłania do lokowania badań w tym zakresie w podejściu wielopoziomowym (*multilevel approach*)<sup>3</sup>.

Przedmiotem zainteresowania badawczego w opracowaniu jest poziom indywidualny uczenia się, analizowany przez pryzmat orientacji jednostki na cele i uzasadniany przez teorię osiągania celów<sup>4</sup>.

W szczególności analizie zostanie poddana orientacja na uczenie/rozwój i orientacja na wyniki (albo dokonania, albo wykazania się) oraz podjęta zostanie próba poczynienia ustaleń odnoszących się do konsekwencji poszczególnych orientacji na cele dla procesów uczenia się w organizacji. Dodatkowym celem o walorach metodycznych jest zinventaryzowanie sposobów operacjonalizacji tych orientacji

---

<sup>2</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, 2006, nr 1; A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010; E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007; S.W.J. Kozłowski, G.T. Chao, J.M. Nowakowski, *Building an Infrastructure for Organizational Learning: A Multilevel Approach*, w: *Learning, training, and development in organizations*, red. S.W.J. Kozłowski, E. Salas, Routledge, Nowy Jork 2010.

<sup>3</sup> S.T. Hannah, P.B. Lester, *A multilevel approach to building and leading learning organizations*, „The Leadership Quarterly” 2009, no. 20, s. 34–48; S.W.J. Kozłowski, G.T. Chao, J.M. Nowakowski, *Building...*, op.cit.

<sup>4</sup> P.R. Pintrich, *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology. Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology” 2000, vol. 25, no. 1, s. 92–104.

i ich pomiaru. Znaczenie dla praktyki menedżerskiej podejmowanego obszaru problemowego stanowić będzie podsumowanie rozważań.

Opracowanie zostało przygotowane na podstawie ekstensywnych studiów literatury i w rezultacie ma charakter przeglądowny, w zamierzeniu dyskontujący dotychczasowe badania.

Struktura opracowania zawiera trzy zasadnicze części. W pierwszej kolejności zarysowano wielopoziomowe podejście do procesów uczenia się w organizacji. Na tym gruncie uwagę skoncentrowano na poziomie mikro uczenia się, przedstawiając orientacje na cele jako podstawy indywidualnego i zespołowego uczenia się. W końcu został przedstawiony przegląd propozycji metodycznych adresowanych do identyfikowania orientacji na uczenie się. W zakończeniu zostały sformułowane praktyczne wskazówki wynikające z przedstawionych analiz.

## 2. Wielopoziomowa natura procesów uczenia się

Badania mieszczące się w epistemologii zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia uwypuklają znaczenie wykorzystania wiedzy dla celów biznesowych. Zarówno zarządzanie wiedzą, jak i procesy uczenia się są złożonymi systemami i zjawiskami, a analizowane w izolacji nie pozwalają na wnioskowanie o ostatecznych skutkach dla organizacji. Niemniej jednak poznanie tych systemów, także na niższych poziomach analizy, daje podstawy do zrozumienia natury zjawisk zachodzących w organizacji z perspektywy różnych poziomów. W efekcie pozwala na poczynienie odniesień do orientacji organizacji na uczenie się<sup>5</sup> zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym.

Procesy uczenia się są dobrze wyjaśniane jako zjawisko psychologiczne, przebiegające na poziomie indywidualnym, jednak zagadnienie jest bardziej złożone, gdy uwagę kierujemy na wyższe poziomy rozumienia zjawiska. Organizacyjne uczenie ma z pewnością korzenie w indywidualnym uczeniu się, ale także jest czymś więcej niż zwykłą sumą efektów indywidualnego uczenia się. Ze względu na to, że uczenie się jest zasadniczo zjawiskiem psychologicznym, konceptualizowanie kolektywnego/zbiorowego uczenia się musi inkorporować uczenie się na poziomie indywidualnym, ale powinno także uwzględniać procesy przebiegające na wyższym poziomie oraz te więzi, dzięki którym jesteśmy w stanie uchwycić, w jaki sposób uczenie się jednostek przekłada się na poziom kolektywny. Od kiedy Cyert

---

<sup>5</sup> J. Karpacz, *Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn*, „PN UE we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 712–725.

i March (1963) rozróżnili indywidualny i kolektywny proces uczenia się, dyskusja naukowa dotycząca tego, jak uczenie się może być procesem organizacyjnym, jest wciąż żywa.

S.T. Hannah i P.B. Lester<sup>6</sup> proponują wielopoziomą teorię budowania i kierowania organizacją uczącą się, u której podstaw stoją trzy założenia odnoszące się do rodzajów interwencji menedżerskiej:

- 1) na poziomie mikro to wzmacnianie gotowości podwładnych do uczenia się,
- 2) na poziomie meso to promowanie i tworzenie warunków do tworzenia efektywnych sieci społecznych skoncentrowanych wokół wiedzy,
- 3) na poziomie makro systemu to skanowanie, sankcjonowanie i instytucjonalizowanie wiedzy poprzez wykorzystywanie menedżerskich instrumentów i praktyk.

Sygnalizowana wielopoziomowa natura procesu uczenia się pozwala na stwierdzenie, że w organizacji poziom zespołu może być znaczącym aspektem dla procesów uczenia się. Zespół tworzy specyficzne środowisko społeczne i jednostki w organizacji do tego kontekstu się odnoszą<sup>7</sup>. W rezultacie proces uczenia się w zespole może wpływać na ciągły samorozwój jednostek<sup>8</sup>. Jak dotąd badania procesów uczenia się w miejscu pracy koncentrują się bardziej na formalnych rozwiązaniach dotyczących programów rozwoju i szkolenia kadry<sup>9</sup>. Poprzez pracę zespołową pracownicy mogą doskonalić swoje rozumienie organizacji, powiązań między poszczególnymi jednostkami, ale także sprzyja to rozwijaniu umiejętności społecznych i realizowaniu zadań. Dla organizacyjnego uczenia się postrzeganego w kategoriach uczenia się na poziomie zespołowym ważne jest spojrzenie w kierunku poziomu mikro, który warunkuje poziom zespołowego (kolektywnego) uczenia się. Orientacja jednostki na cele jest antecedencją uczenia się i indywidualnego, i kolektywnego. Z tego względu wymaga uwagi i interwencji ze strony menedżerów.

### 3. Orientacja na cele: *learning vs performance*

We współczesnych teoriach motywacji osiągnięć zachowanie związane z osiągnięciami wyjaśnia się w kategoriach celów (zamiast motywów) osiągnięć. Teoretyczne i empiryczne badania z reguły koncentrują się na dwóch podstawowych

<sup>6</sup> S.T. Hannah, P.B. Lester, *A multilevel...*, op.cit.

<sup>7</sup> J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp L. Gilson, *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*, „Journal of Management” 2008, vol. 34, no. 3, s. 410–476.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, red. B.R. Ragins, K.E. Kram, Sage, Thousand Oaks 2007.



orientacjach jednostki na cele, czyli orientacji na uczenie i orientacji na wykonanie<sup>10</sup>. W innych pracach wskazuje się na trzy rodzaje zachowań związanych z osiągnięciami: dążenie do sukcesu, unikanie niepowodzenia i dążenie do zaspokajania potrzeby aprobaty społecznej. Opisuje się je w kategoriach orientacji na cele, które związane są z osiągnięciami: czyli orientacji na cele uczenia/rozwoju/mistrzostwa (*learning goal orientation*, dalej LGO), orientacji na cele unikania<sup>11</sup> oraz orientacji na cele wykonania/dokonań/wykazania się (*performance goal orientation*, dalej PGO).

Orientacja na cele w ogólnym rozumieniu odwołuje się do tego, w jaki sposób jednostki definiują sukces i dążą do niego. LGO charakteryzuje skłonności jednostki do pozyskiwania wiedzy, a PGO opisuje orientację jednostki na realizację postawionych celów w istniejących warunkach. Jednostki z wysoką LGO ciągle dążą do doskonałości w obszarze umiejętności, ale i realizowanych zadań, a jednostki z wysoką PGO koncentrują się bardziej na udowodnieniu, że posiadają odpowiednie kompetencje do wykonania zadania<sup>12</sup>. Zasadniczo LGO oznacza wyższy poziom dokonań niż PGO<sup>13</sup>, głównie ze względu na to, że LGO charakteryzują bardziej efektywne strategie działania i większe skupienie na zadaniach<sup>14</sup>. Orientacja na dokonania sprawia, że jednostki myślą i działają krótkoterminowo, koncentrując się na teraźniejszości. Ponadto PGO skutkuje niepodejmowaniem inicjatyw, a jednostka właściwie nie oczekuje informacji zwrotnej dotyczącej realizowanych przez nią zadań.

Różnice między jednostkami cechującymi się LGO i PGO przedstawiono w tabeli 1.

Roebken wskazuje, że efektywność LGO czy PGO jest zdeterminowana sytuacyjnie<sup>15</sup>. Szczególnie odnosi się to do środowiska uczenia się, któremu przypisuje się nadrzędne znaczenie w kształtowaniu orientacji na uczenie w organizacji. Podkreśla się także, że te dwie różne orientacje na cele mogą rezydować w każdej

---

<sup>10</sup> S.B. Button, J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1996, no. 67, s. 26–48.

<sup>11</sup> W dalszej części uwaga skoncentrowana jest wyłącznie na LGO i PGO, ze względu na to, że orientacja na cele unikania rezultatów negatywnych (*avoidance goals*) zawiera wyobrażenia negatywnych stanów przyszłych i może być ukierunkowana na niepodejmowanie aktywności, stanowiąc negatywny wzorzec zachowania.

<sup>12</sup> M.U. Taing, T. Smith, N. Singla, R.E. Johnson, Chu-H. Chang, *The relationship between learning goal orientation, goal setting, and performance: a longitudinal study*, „Journal of Applied Social Psychology” 2013, no. 43, s. 1668–1675.

<sup>13</sup> S.B. Button, J.E. Mathieu, D.M. Zajac, *Goal...*, op.cit.

<sup>14</sup> S.C. Payne, S.S. Youngcourt, J.M. Beaubien, *A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net*, „Journal of Applied Psychology” 2007, no. 92, s. 128–150.

<sup>15</sup> H. Roebken, *Multiple goals, satisfaction, and achievement in university undergraduate education: A student experience in the research university (SERU) project research paper*, Research and Occasional Paper Series: CSHE.2.07, University of California, Berkeley 2007.

jednostce jednocześnie i mogą wchodzić w interakcje, aby mieć wpływ i na uczenie się, i na dokonania<sup>16</sup>. Stąd przyjmuje się, że orientacje na cele są komplementarne. Z drugiej strony jest nurt badań eksponujący pogląd, że orientacje na cele są dwoma niezależnymi obszarami<sup>17</sup>.

**Tabela 1. Podstawowe różnice między LGO a PGO**

Jednostki zorientowane na uczenie LGO	Jednostki zorientowane na wykonanie PGO
Niezbędnie mocno skoncentrowane na błędach	Zorientowani na utrwalanie zachowania, gdy odczuwają, że mają do tego właściwe umiejętności
Bardziej zorientowane na kształtowanie umiejętności i zdolności sprzyjających długoterminowym działaniom	Bardziej zorientowane na kształtowanie umiejętności i zdolności niezbędnych w krótkiej perspektywie czasu
Demonstrują ciągłe doskonalenie	Ważne jest postrzeganie siebie jako jednostki odnoszącej sukces
Motywowane wewnętrznie	Motywowane zewnętrznie

Źródło: S. Jha, S.S. Bhattacharyya, *Learning Orientation and Performance Orientation: Scale Development and Its Relationship with Performance*, „Global Business Review” 2013, vol. 14, no. 1, s. 45.

Orientacja jednostki na cele badana jest z różnych przekrojach. Han i Williams<sup>18</sup> podjęli wysiłek sprawdzenia zachowań adaptacyjnych i w rezultacie stwierdzili pozytywny związek przyczynowy między orientacją jednostki na uczenie a zachowaniami adaptacyjnymi.

Istotny jest także poziom trudności zadań. W badaniach przeprowadzonych przez LePine<sup>19</sup> ustalono, że istnieje związek między poziomem trudności zadań a orientacją na cele reprezentowaną przez jednostki. Związek występujący między poziomem trudności zadań a poziomem adaptacji był dodatni w zespołach, których członkowie reprezentowali wysoką orientację na uczenie. Orientacja na dokonania wpływa na związek między poziomem trudności celów a prawdopodobieństwem adaptacji, w sytuacji gdy zmiany się stabilizują. Trudne, wymagające cele wspierają orientację na wykonanie u jednostek i zespołów, szczególnie w warunkach działania rutynowego. Natomiast trudne cele są mniej skuteczne lub nawet szkodliwe

<sup>16</sup> C. Wolters, S. Yu, P. Pintrich, *The relation between goal orientation and students' motivational beliefs and self-regulated learning*, „Learning and Individual Differences” 1996, no. 8, s. 211–238.

<sup>17</sup> H. Roebken, *Multiple...*, op.cit.

<sup>18</sup> T.Y. Han, K.J. Williams, *Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships*, „Group & Organization Management” 2008, vol. 33, no. 6, s. 657–684.

<sup>19</sup> J.A. LePine, *Team Adaptation, Composition, and Goal Difficulty*, „Journal of Applied Psychology” 2005, vol. 90, no. 6, s. 1153–1167.

w sytuacji nowych i złożonych zadań. W rezultacie wyniki tych badań mówią, że członków zespołu z wysoką PGO cechuje małe prawdopodobieństwo adaptacji, a jednostki z wysoką LGO duże. W zespołach, w których uczestników charakteryzowała wysoka PGO, prawdopodobieństwo adaptacji w sytuacjach trudnych oceniono na 23% w sytuacji, gdy cele były proste, ale tylko na poziomie 3%, gdy postawione cele były postrzegane jako trudne. Odwrotną relację zaobserwowano w zespołach, których uczestnicy mieli wysoką LGO. W takim przypadku szanse adaptacji były dwu i półkrotnie większe w przypadku trudnych celów niż łatwych. Zachowania adaptacyjne także są pozytywnie skorelowane ze złożonością zadań i wsparciem menedżerskim. Znajduje to potwierdzenie w innych badaniach<sup>20</sup>.

Dodatkowo, LGO jest pozytywnie wiązana z poziomem trudności zadań ustalanych samodzielnie, podczas gdy PGO nie wykazuje takiego związku albo wykazuje powiązane negatywnie<sup>21</sup>. LGO sprawia, że jednostki stawiają sobie ambitne zadania/cele, skłaniają się do większego wysiłku i skuteczności, co pozytywnie wpływa na osiągnięcia. A w badaniach Heslina i Lathama<sup>22</sup> wręcz wskazuje się, że LGO istotnie wyjaśnia dokonania menedżerów.

Badania także odkrywają, że czynnik czasu jest istotnym bodźcem wywierającym wpływ na dynamikę zachowań analizowaną z perspektywy orientacji na cele, co oznaczałoby, że ta orientacja ma charakter temporalny<sup>23</sup>. W szczególności gdy jednostki odczuwają presję czasu, to mają skłonność do demonstrowania postawy unikania orientacji na dokonania. Z kolei gdy odczuwają komfort czasowy, orientacja na uczenie się jest bardziej naturalna. Jednak, na co warto zwrócić uwagę, są także badania, w których poddano uwadze trwałość orientacji na cele, gdzie w rezultacie stwierdzono, że wpływ czasu na orientację na cele nie do końca można w sposób jednoznaczny wyjaśnić<sup>24</sup>.

Orientacja jednostki na cele ma znaczenie dla procesów uczenia się jednostek i zespołów. Z tego względu kształtowanie środowiska, które sprzyjałoby określonej orientacji, w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych staje się istotnym zadaniem menedżera (tabela 2).

---

<sup>20</sup> B.A. Balasubramanian, S.M. Chase, P.A. Nutting, *Using Learning Teams for Reflective Adaptation (ULTRA): Insights From a Team-Based Change Management Strategy in Primary Care*, „Annals of Family Medicine” 2010, vol. 8, no. 5, s. 425–432.

<sup>21</sup> S.C. Payne, S.S. Youngcourt, J.M. Beaubien, *A meta-analytic...*, op.cit.

<sup>22</sup> P.A. Heslin, G.P. Latham, *The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior*, „Applied Psychology: An International Review” 2004, vol. 53, no. 1, s. 23–37.

<sup>23</sup> J.W. Beck, A.M. Schmidt, *State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: a longitudinal study*, „Journal of Applied Psychology” 2013, no. 98, s. 354–363.

<sup>24</sup> M.U. Taing, T. Smith, N. Singla, R.E. Johnson, Chu-H. Chang, *The relationship...*, op.cit.

Tabela 2. Elementy wspierające LGO vs PGO

Elementy środowiska	Wspieranie LGO	Wspieranie PGO
Zadania	Zadania są tak projektowane, aby były postrzegane przez jednostki jako użyteczne i mające dla nich znaczenie	Zadania są takie same dla wszystkich uczestników i tak zaprojektowane, aby ocenić możliwości
Uprawnienia	Jednostki decydują o znaczeniu zadań i strategii zaangażowania w zadania	Jednostki w realizacji zadań kierują się zewnętrznymi zasadami i nie mają uprawnień do wykorzystywania alternatywnych strategii
Uznanie	Uznanie jest związane ze zwiększonym wysiłkiem, podejmowaniem ryzyka, kreatywnością, dzieleniem się pomysłami, uczeniem się na błędach	Uznanie jest związane z demonstrowaniem możliwości przy minimalnym wysiłku, postępowaniem w zgodzie z regułami i niepopelnianiem błędów
Tworzenie zespołów	Zespoły są formowane w taki sposób, aby wspierać procesy uczenia. Dzielenie się wiedzą w zespole jest wspierane	Zespoły bazują na poziomie kompetencji. Występuje konkurencja między zespołami
Ewaluacja	Jednostki oceniane są na podstawie postępów, kreatywności i umiejętności uczenia się. Ewaluacja ma charakter niejawny	Jednostki oceniane są za zrealizowane zadania w porównaniu do innych. Ewaluacja ma charakter jawny
Czas	Jednostki pracują we własnym tempie. Harmonogram może być zmieniony, w celu dopasowania ludzi lub zadań w wyniku procesów uczenia	Jednostki muszą zrealizować zadania, mieszcząc się w określonym harmonogramie. Realizacja zadań jest ważniejsza niż ich rozumienie

Źródło: A. Kaplan, M.L. Maehr, *The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory*, „Educational Psychology Review” 2007, no. 19, s. 159.

Ustalenia dotyczące znaczenia środowiska w kształtowaniu orientacji na cele mają istotną wartość praktyczną. Środowisko, które wspiera PGO, sprawia, że jednostki koncentrują się na udowodnieniu swoich możliwości, co jednocześnie prowadzi do tego, że ludzie z dużym prawdopodobieństwem nie radzą sobie z niepowodzeniami. Z kolei środowisko sprzyjające LGO przyczynia się do tego, że ludzie koncentrują się na doskonaleniu swoich możliwości. Takie środowisko wspiera jednostki w nieustającym poszukiwaniu rozwiązań problemów.

Menedżerowie powinni brać pod uwagę orientację na cele jednostek w procesie formułowania zespołów w zależności od rodzaju celów, które mają być realizowane w zespole<sup>25</sup>. Pracownicy z wysoką PGO są bardziej nastawieni na rezultaty w postaci nagrody, a także od nich można oczekiwać lepszych dokonań w sensie rezultatów<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> J.A. LePine, *Team...*, op.cit.

<sup>26</sup> S. Jha, S.S. Bhattacharyya, *Learning Orientation and Performance Orientation: Scale Development and Its Relationship with Performance*, „Global Business Review”, 2013, vol. 14, no. 1, s. 43–54.

Z tych powodów znajomość orientacji jednostek na cele jest ważna z praktycznego punktu widzenia.

## 4. Aspekty metodyczne pomiaru orientacji na cele

Konstrukt LGO i PGO jest wykorzystywany w wielu badaniach i choć głównie w badaniach edukacyjnych, to także można odnaleźć takie badania w organizacjach biznesowych. Badania LGO i PGO prowadzone są zwykle za pomocą kwestionariusza. Takie podejście metodyczne wymaga w dużym skrócie w pierwszym kroku zidentyfikowania czynników/zmiennych na podstawie ekstensywnych studiów literaturowych. Kolejnym etapem jest określenie, które czynniki są istotne, i w efekcie możliwe jest ustalenie, jaka powinna być skala pomiarowa.

W badaniach orientacji na cele często jest wykorzystywane narzędzie opracowane przez VandeWalle'a<sup>27</sup>. Proponuje on trzy wymiary orientacji: na cele, czyli uczenie, unikanie<sup>28</sup> i dokonania. To narzędzie jest także odpowiednie do prowadzenia badań w środowisku pracy. VandeWalle wskazuje, że wewnętrzna spójność kształtuje się na poziomie od 0,88 do 0,89 dla skali mierzącej LGO, a 0,84 do 0,85 dla skali mierzącej PGO.

Jha i Bhattacharyya<sup>29</sup> na podstawie założeń koncepcyjnych i oceny sposobu udzielania odpowiedzi na poszczególne pytania ustalili, że na konstrukt LGO składa się pięć pozycji, a na konstrukt PGO sześć pozycji. Testowanie rzetelności skali dla LGO opisanej pięcioma pozycjami oraz PGO opisanej sześcioma pozycjami dało następujące wyniki: współczynnik Alfa-Cronbacha wyniósł odpowiednio 0,65 i 0,56.

Ames i Archer<sup>30</sup> również zaproponowały skale do pomiaru LGO oraz PGO. Współczynnik spójności Alfa-Cronbacha pozycji wchodzących w skład danej skali był w tym przypadku akceptowalny i wyniósł odpowiednio: 0,88 dla LGO i 0,77 dla PGO. Dopasowując do potrzeb badania skalę wypracowaną przez Ames i Archer, Gentry i in. przyjmują strukturę 9 pozycji dla LGO i 6 pozycji dla PGO<sup>31</sup>. Przykład zaprezentowano w tabeli 3.

<sup>27</sup> Gogle scholar pokazuje 864 cytowania, a Web of Science 356, na dzień 27.12.2015.

<sup>28</sup> W badaniach czasami także uwzględnia się orientację na unikanie.

<sup>29</sup> S. Jha, S.S. Bhattacharyya, *Learning...*, op.cit.

<sup>30</sup> C. Ames, J. Archer, *Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes*, „Journal of Educational Psychology” 1988, vol. 80, no. 3.

<sup>31</sup> Np. J.W. Gentry, J.R. Dickinson, A.C. Burns, L. McGinnis, J.Y. Park, *The Role of Learning Versus Performance Orientations When Reacting To Negative Outcomes*, „Simulation Games, Developments in Business Simulation and Experiential Learning” 2006, vol. 33, s. 79–84.

Zaprezentowana skala pomiarowa, ale też i wcześniej sygnalizowane, są wykorzystywane w kolejnych badaniach. Oryginalne propozycje skali do pomiaru LGO i PGO znajdujemy także w badaniach krajowych<sup>32</sup>.

Tabela 3. Pozycje skali do pomiaru LGO i PGO

LGO	PGO
1. Naprawdę jest wiele rzeczy, których można się nauczyć	1. Oceniam siebie, stosując kryteria ustalone przez przełożonego
2. Jest dla mnie ważne uczyć się z doświadczeń	2. Jest dla mnie bardzo ważne, aby mój przełożony postrzegał mnie jako dobrego pracownika
3. Istotnym obszarem bycia dobrym pracownikiem jest ciągle doskonalenie umiejętności	3. Bardzo chcę, aby moi współpracownicy postrzegali mnie jako dobrego pracownika
4. Uczenie się jak być lepszym pracownikiem ma dla mnie fundamentalne znaczenie	4. Zawsze próbuję komunikować moje osiągnięcia przełożonemu
5. Wartością jest możliwość poświęcenia czasu na uczenie się nowych rzeczy	5. Czuję się bardzo dobrze, gdy wiem, że osiągnąłem lepsze rezultaty niż inni w zespole
6. Zawsze uczę się czegoś nowego	6. Poświęcam wiele czasu na porównanie moich dokonań z dokonaniami innych osób
7. Czasami wkładam duży wysiłek, aby nauczyć się czegoś nowego	
8. Uczenie się rzeczy złożonych przynosi satysfakcję	
9. Popelnianie błędów jest tylko elementem uczenia się	

Źródło: J.W. Gentry, J.R. Dickinson, A.C. Burns, L. McGinnis, J.Y. Park, *The Role of Learning Versus Performance Orientations When Reacting to Negative Outcomes*, „Simulation Games, Developments in Business Simulation and Experiential Learning” 2006, vol. 33, s. 79–84.

Przedstawione rozwiązania metodyczne są wartościową wskazówką dla prowadzenia badań odnoszących się do orientacji jednostki na cele, a ze względu na to, że zastosowane skale cechowały się (w większości) satysfakcjonującym poziomem rzetelności, przekraczającym znacznie wartość 0,70, która jest uznawana za minimalną wartość spójności skali, mogą być z powodzeniem replikowane.

## 5. Podsumowanie

Zaprezentowana w opracowaniu problematyka ma wieloaspektowe znaczenie dla dalszych badań w tym zakresie, ale także dla praktyki menedżerskiej. Pozwala twierdzić, że znajomość przez menedżera orientacji na cele współpracowników może mu ułatwić i kierowanie zespołami, i osiągnięcie wyższych celów.

<sup>32</sup> K. Wojdyło, S. Retowski, *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, „Przegląd Psychologiczny” 2012, t. 55, nr 1, s. 9–28.

Ważnym spostrzeżeniem wynikającym z przedstawionych rozważań jest to, które stwierdza, że jednostki charakteryzujące się niską LGO mogą osiągnąć ten sam poziom realizacji celów, co jednostki z wysoką PGO pod warunkiem, że zostanie im stworzone odpowiednie środowisko wspierające ich w stawianiu sobie wyższych celów.

W środowisku pracy potrzeba zdobywania nowej wiedzy czy kwalifikacji może zależeć od charakteru wykonywanej pracy lub od czasu wykonywanej pracy. Gdy mamy do wykonania zadania proste i w stabilnych warunkach, ale są dla nas nowe, to niezbyt dobrze znane są procedury pozwalające na uzyskanie zadowalających rezultatów. W takiej sytuacji bardziej korzystna jest LGO. W warunkach wykonywania zadań mających znamiona rutynowych utrzymywanie LGO jest mniej uzasadnione. Konkludując: LGO wpływa pozytywnie na rezultaty pracy<sup>33</sup>. Jest to także uzasadnione tym, że jednak wiele wykonywanych zadań w pracy wymaga w jakimś stopniu ciągłego uczenia się i nawet, gdy jednostka ze swej natury dysponuje LGO, to w danym momencie może adaptować stan zorientowany na wykonanie (PGO)<sup>34</sup>. Jest to także ważne dla rozwijania twórczości w organizacji i twórczej strategii<sup>35</sup>. Z uwagi na to, że PGO jest postrzegana negatywnie, a LGO pozytywnie, znaczenie dla kreatywności i innowacyjności oznaczałoby preferowanie jednostek z wysoką LGO. W praktyce nie jest to do końca możliwe, stąd w miejsce preferowania jednostek o wysokiej LGO większego znaczenia nabiera kształtowanie odpowiedniego środowiska, które powodowałoby i skłaniałoby jednostki do rozwijania orientacji na cele w kierunku LGO.

Przedstawione w opracowaniu wyniki badań uwypuklają konieczność uwzględnienia uwarunkowań kontekstowych, wśród których na pierwszy plan wysuwa się wpływ menedżera demonstrujący się poprzez tworzenie jednostkom warunków do uczenia się. Z uwagi na to, że uczenie się jednostek w środowisku pracy ma znaczenie także w procesach uczenia się realizowanych jako transakcja między ludźmi, czyli w środowisku społecznym, praktycznego znaczenia nabiera dopasowanie stylu kierowania do rodzaju wykonywanych zadań w zespole, co umożliwi uzyskiwanie efektów wynikających z transformacji orientacji na cele jednostek.

---

<sup>33</sup> S.C. Payne, S.S. Youngcourt, J.M. Beaubien, *A meta-analytic...*, op.cit.

<sup>34</sup> P.M. Mangos, D. Steele-Johnson, *The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations*, „Human Performance” 2001, no. 14, s. 169–186.

<sup>35</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

Menedżerowie winni tworzyć warunki do uczenia się jednostek w myśl zasady, że nowe, stymulujące doświadczenia zdobywane w warunkach wykonywania nierutynowych zadań oraz wzajemnej zależności tych zadań wspierają procesy uczenia się.

Indywidualne uczenie w odniesieniu do poziomu zespołu pozwala postrzegać je w kategoriach funkcji odpowiedniego środowiska i rodzaju wykonywanych zadań. Oczywiście nie zawsze możliwe jest i nawet zasadne kształtowanie zadań zespołu w taki sposób, aby były wzajemnie zależne i nie miały charakteru rutynowego, lecz menedżerowie powinni rozpoznawać istniejące możliwości rozwoju również w takim kontekście i wykorzystywać je w celu uzyskania efektów uczenia się. Gdy zespół jest odpowiedzialny za zadania wymagające przepływu wiedzy oraz nowych rozwiązań, rola menedżera sprowadza się do inspirowania i intelektualnego stymulowania uczestników zespołu w celu wzmocnienia nastawienia zespołu do wyzwań i uczenia się oraz w rezultacie do uzyskiwania nieprzeciętnych rezultatów.

Wiele wyszczególnionych w opracowaniu wyników wskazuje na, często znaczne, rozbieżności w wyjaśnianiu zachowań jednostki z perspektywy orientacji na cele i wpływu tych zachowań na procesy zachodzące na wyższych poziomach. Dość jednoznacznie uzasadnia to potrzebę prowadzenia dalszych badań odnoszących się do wpływu orientacji na uczenie i orientacji na wykonanie na procesy organizacyjnego uczenia, a w konsekwencji na kształtowanie organizacyjnej inteligencji.

## Bibliografia

1. Ames C., Archer J., *Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes*, „Journal of Educational Psychology” 1988, vol. 80, no. 3.
2. Balasubramanian B.A., Chase S.M., Nutting P.A., *Using Learning Teams for Reflective Adaptation (ULTRA): Insights From a Team-Based Change Management Strategy in Primary Care*, „Annals of Family Medicine” 2010, vol. 8, no. 5.
3. Beck J.W., Schmidt A.M., *State-level goal orientations as mediators of the relationship between time pressure and performance: a longitudinal study*, „Journal of Applied Psychology” 2013, no. 98.
4. Button S.B., Mathieu J.E., Zajac D.M., *Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1996, no. 67.
5. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.



6. Gentry J.W., Dickinson J.R., Burns A.C., McGinnis L., Park J.Y., *The Role of Learning Versus Performance Orientations When Reacting to Negative Outcomes*, „Simulation Games, Developments in Business Simulation and Experiential Learning” 2006, vol. 33.
7. Han T.Y., Williams K.J., *Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships*, „Group & Organization Management” 2008, vol. 33, no. 6.
8. Hannah S.T., Lester P.B., *A multilevel approach to building and leading learning organizations*, „The Leadership Quarterly” 2009, no. 20.
9. Heslin P.A., Latham G.P., *The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior*, „Applied Psychology: An International Review” 2004, vol. 53, no. 1.
10. Jha S., Bhattacharyya S.S., *Learning Orientation and Performance Orientation: Scale Development and Its Relationship with Performance*, „Global Business Review” 2013, vol. 14, no. 1.
11. Kaplan A., Maehr M.L., *The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory*, „Educational Psychology Review” 2007, no. 19.
12. Karpacz J., *Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn*, „PN UE we Wrocławiu” 2014, nr 340.
13. Kozlowski S.W.J., Chao G.T., Nowakowski J.M., *Building an Infrastructure for Organizational Learning: A Multilevel Approach*, w: *Learning, training, and development in organizations*, red. S.W.J. Kozlowski, E. Salas, Routledge, Nowy Jork 2010.
14. LePine J.A., *Team Adaptation, Composition, and Goal Difficulty*, „Journal of Applied Psychology” 2005, vol. 90, no. 6.
15. Mangos P.M., Steele-Johnson D., *The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations*, „Human Performance” 2001, no. 14.
16. Mathieu J., Maynard M., Rapp T., Gilson T.L., *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*, „Journal of Management” 2008, vol. 34, no. 3.
17. Payne S.C., Youngcourt S.S., Beaubien J.M., *A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net*, „Journal of Applied Psychology” 2007, no. 92.
18. Pintrich P.R., *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology. Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology” 2000, vol. 25, no. 1.
19. Roebken H., *Multiple goals, satisfaction, and achievement in university undergraduate education: A student experience in the research university (SERU) project research paper*, Research and Occasional Paper Series: CSHE.2.07, University of California, Berkeley 2007.

20. Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1.
21. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
22. Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
23. Taing M.U., Smith T., Singla N., Johnson R.E., Chang Chu-H., *The relationship between learning goal orientation, goal setting, and performance: a longitudinal study*, „Journal of Applied Social Psychology” 2013, no. 43.
24. *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, red. B.R. Ragins, K.E. Kram, Sage, Thousand Oaks 2007.
25. Wojdyło K., Retowski S., *Kwestionariusz Celów związanych z Osiągnięciami (KCO) – konstrukcja i charakterystyka psychometryczna*, „Przegląd Psychologiczny” 2012, t. 55, nr 1.
26. Wolters C., Yu S., Pintrich P., *The relation between goal orientation and students' motivational beliefs and self-regulated learning*, „Learning and Individual Differences” 1996, no. 8.

---

## Learning Processes in Organisations. Learning orientation and performance orientation

---

### Summary

The article focuses on the level of learning micro-processes. It emphasizes that learning processes have a multilevel character and the lower level learning effects should translate into the effects achieved on a higher level. The major problem analysed in the article is goal orientation, which may have a character of learning goal orientation or performance goal orientation. As a result of research it was found out that it is possible to shape goal orientation through the creation of an appropriate environment in favour of learning as well as through the manager's impact. It was also found that the kind of tasks pursued is connected with learning processes, especially with regard to the task difficulty, routineness of tasks and tasks mutual interdependence.

**Keywords:** learning, goal orientation, performance orientation

---

*Maria W. Kopertyńska*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów

# Oczekiwania pracowników i działania w obszarze HR jako wynik zmian otoczenia organizacji

---

## Streszczenie

Zmieniający się rynek pracy stawia wiele wyzwań przed organizacjami. Jednym z nich jest wkraczanie niżu demograficznego do szkół i tym samym coraz mniejszy „napływ” pracowników do przedsiębiorstw. W związku z tym toczy się i toczyć się będzie walka o pracowników, w tym głównie o kluczowym znaczeniu dla firm. Kolejne wyzwanie stanowi wchodzące na rynek pracy pokolenie Y i Z, które ma odmienne oczekiwania i stosunek do pracy. Aby utrzymać tych pracowników w firmie, jak też zmotywować ich do działania i zbudować ich zaangażowanie, przedsiębiorstwa zmuszone będą wyjść naprzeciw oczekiwaniom tych pracowników i podejmować określone działania w obszarze HR.

**Słowa kluczowe:** „nowy świat pracy”, wiedza, organizacje oparte na wiedzy, pokolenie Y, kluczowy pracownik, rozwój kompetencji, przywództwo, zaangażowanie

---

## 1. Wprowadzenie

Kształtowanie zmian na rynku pracy uwarunkowane jest szeregiem czynników. Jednym z nich jest globalizacja i związane z nią zróżnicowanie kulturowe środowiska pracy oraz zaostrzenie konkurencji, co wymusza konieczność poszukiwania

sposobów szybkiego dostosowywania się do dynamicznego, globalnego rynku. Przekłada się to m.in. na zmiany organizacyjne dotyczące nie tylko modelu, lecz także formy zatrudnienia<sup>1</sup>. Istotne znaczenie ma też informatyzacja i rozwój społeczeństwa informacyjnego, co przyczynia się do przełamywania barier czasoprzestrzennych, wprowadzając nowe wzory komunikacji. Ma to wpływ zarówno na struktury, jak i kultury organizacji<sup>2</sup>. Wraz z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych wzrasta też popularność nowych zawodów w sektorze informacyjno-telekomunikacyjnym. Zastosowanie zarządzania sieciowego w gospodarce przyczynia się do zwiększenia mobilności pracowników w ramach sieci i sprzyja rozwijaniu współpracy pracowników z wieloma pracodawcami. Technologie informacyjno-komunikacyjne umożliwiają ponadto zarządzanie wielkimi zespołami pracującymi w rozproszeniu.

Powstanie gospodarki opartej na wiedzy i kreacja „pracownika wiedzy” skutkuje wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w sukcesie przedsiębiorstwa. Warunki gospodarki opartej na wiedzy niosą ze sobą zmianę oczekiwań pracodawców wobec pracowników i pracowników wobec pracodawców. Jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstw staje się kapitał wiedzy, umiejętności i doświadczenia, a innowacyjność, przedsiębiorczość, samodzielność oraz inicjatywa stają się pożądanymi przymiotami współczesnego pracownika. Szczególne znaczenie ma rozwój kompetencji, ponieważ<sup>3</sup>:

- wiedza staje się głównym, a w przyszłości będzie jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej firm, co oznacza, że przewagę osiągną te organizacje, które uczą się szybciej, oraz te, które potrafią lepiej dystrybuować i wykorzystywać nabytą wiedzę (organizacyjne uczenie się); stworzenie systemu zarządzania wiedzą staje się więc sprawą kluczową;
- indywidualne uczenie się staje się wyzwaniem; tempo indywidualnego przyswajania wiedzy i gromadzenie doświadczenia powinno być większe w danej organizacji niż w firmach konkurencyjnych.

Aktualizowanie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz rozwijanie nowych umiejętności często ma zasadnicze znaczenie w utrzymaniu się organizacji na rynku,

---

<sup>1</sup> A. Stankiewicz-Mróż, *Zarządzanie karierą w organizacjach elastycznych*, w: *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, red. L. Pacholski, S. Trzcieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2003, s. 212–213.

<sup>2</sup> R. Burke, E. Ng, *The Changing...*, op.cit., s. 86–94.

<sup>3</sup> K. Kwiecień, M. Majewski, *Tajniki wykorzystania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 356.

szczególnie w sektorach wysokich technologii oraz obszarach wymagających dużej wiedzy specjalistycznej<sup>4</sup>.

Poważnym wyzwaniem dla firm jest też zmiana na rynku pracy dotycząca coraz mniejszego napływu pracowników do organizacji. Jest to wynikiem starzenia się społeczeństw i ograniczonego przyrostu naturalnego. Wkraczanie niżu demograficznego do szkół w konsekwencji powoduje, że do przedsiębiorstw „napływa” i „napływać” będzie coraz mniej pracowników. W związku z tym wyraźna będzie walka o talenty, o pracowników wiedzy o kluczowym znaczeniu dla firmy. Firmy będą musiały poszukiwać sposobów na zatrzymanie tych pracowników w organizacji. Jednym z nich na pewno będzie realizacja oczekiwań wobec własnej kariery. Czynniki takie, jak globalizacja, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej, powstawanie organizacji o płaskich strukturach oraz tzw. organizacji szczupłych i sieciowych, pojawienie się elastycznych form zatrudnienia, stwarzają szanse innego niż dotychczas przebiegu i kształtowania kariery zawodowej. Kariera przestaje być utożsamiana wyłącznie z przemieszczeniem się w pionie czy poziomie hierarchii organizacyjnej, a zwłaszcza z realizowaniem jednej opcji kariery i „pracą na całe życie”<sup>5</sup>. Coraz częściej kariera utożsamiana jest z procesem permanentnych zmian w życiu zawodowym jednostki. Stanowi odzwierciedlenie rzeczywistego rozwoju kompetencji zawodowych danej osoby i polega na pełnieniu funkcji najbardziej odpowiednich w danym momencie z punktu widzenia jej potencjału i preferencji zawodowych<sup>6</sup>. Wykształcony, posiadający wiedzę specjalistyczną pracownik, wnosząc swój potencjał (wiedzę, umiejętności, motywację), oczekuje<sup>7</sup>:

- możliwości podnoszenia kwalifikacji i powiększania portfela kompetencji,
- możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację,
- atrakcyjnych zadań i projektów, tworzących wyzwania i konieczność sprawdzenia posiadanych umiejętności,
- możliwości realizowania własnych pomysłów,
- współpracy w zespole utalentowanych, profesjonalnych specjalistów,
- możliwości prowadzenia swobodnych, nieformalnych rozmów, spotkań, uzgodnień, atmosfery współpracy i dialogu,

<sup>4</sup> Ł. Sienkiewicz, K. Trawińska-Konador, A. Chłoń-Domińczak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 6.

<sup>5</sup> Y. Baruch, *Career Development in Organization and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*, „Human Resource Management Review” 2006, vol. 16, iss. 2, s. 125–138.

<sup>6</sup> M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 92.

<sup>7</sup> *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. M. Morawski, R. Kobyłko, Difin, Warszawa 2006, s. 118.

- współdecydowania w kwestiach merytorycznych, ważnych dla zespołu i organizacji,
- dostępu do informacji zapewniających samoocenę wyników pracy i lepsze rozpoznanie co do wyników oraz bieżącej sytuacji zespołu i organizacji,
- dostępu do szefa organizacji oraz możliwości przedstawiania w trakcie spotkań własnych pomysłów i rozwiązań,
- uzyskiwania nagród oraz wyróżnień o charakterze materialnym i niematerialnym.

Kolejne wyzwanie to wchodzący na rynek pracy pracownicy młodego pokolenia. Są to pracownicy określani jako pokolenie Y i pokolenie Z. Pokolenia te mają inne oczekiwania i stosunek do pracy niż poprzednie. Oczekiwania pracowników wobec tego, co daje im praca, wiążą się z postawą wobec niej. Uznaje się, że postawy wobec pracy wynikają z uwarunkowań społeczno-kulturowych, a znaczenie, jakie jest jej przypisywane, określa stosunek członków danej społeczności do poszczególnych aspektów pracy. Liczne opracowania stanowią przesłankę do stwierdzenia, że istnieje wyraźne zróżnicowanie w wartościowaniu pracy w zależności od wieku, płci, wykształcenia oraz charakteru pracy<sup>8</sup>. Pokolenie to prezentuje nie tylko odmienne podejście do pracy i obowiązków, lecz także ma inne oczekiwania względem pracy i pracodawcy niż pokolenia wcześniejsze. Generacja Y spodziewa się przyspieszonego zwiększania odpowiedzialności i szybkiej ścieżki rozwoju na drodze do przywództwa. Badania prowadzone w krajach zachodnich potwierdzają, że generacja pracowników pokolenia Y stanowi nie lada wyzwanie dla pracodawców, którzy muszą zrewidować swoje podejście do motywowania i budowania zaangażowania pracowników. Funkcjonowanie w zmiennych warunkach otoczenia przygotowało głównie pokolenie Y do akceptacji „nowego kontraktu psychologicznego” – zmiany stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia na stwarzanie szans rozwoju i pomoc w stawianiu się jednostką konkurencyjną na współczesnym krajowym i globalnym rynku pracy, czyli jednostką „zatrudnialną” – dysponującą kompetencjami, które ułatwiają podejmowanie aktywności zawodowej, także w obliczu niepewnych warunków na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy<sup>9</sup>. Pracownicy pokolenia Y stanowią pokolenie, które chętnie przystaje na transakcję wymienną: inicjatywa za możliwości, w ramach których firma oferuje rozwój i zapewnia środki na pokrycie kosztów kształcenia, a pracownik zobowiązuje się do wykazywania inicjatywy

---

<sup>8</sup> D. Dobrowolska, *Praca w życiu człowieka*, IW CRZZ, Warszawa 1980, s. 10.

<sup>9</sup> D. Guest, P. Oakley, M. Clinton, A. Budjanovcanin, *A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible and Traditional Employment Contracts*, „Human Resource Management Review” 2006, vol. 16, iss. 2, s. 107–124.

w tworzeniu wartości dla klientów, a tym samym w pomnażaniu zysków firmy<sup>10</sup>. Wielu przedstawicieli generacji Y to indywidualiści, jednostki dobrze wykształcone, ambitne, dążące do osiągnięcia satysfakcji i samorealizacji, pragnące autonomii i stwarzania im możliwości uczestnictwa w podejmowaniu decyzji<sup>11</sup>. Poza ukierunkowaniem na permanentne kształcenie (doskonalenie) i samorealizację przedstawiciele młodych, aktywnych zawodowo pokoleń dążą także do utrzymania względnej równowagi między pracą a życiem prywatnym (*life-work balance*). Przedstawiciele pokolenia Y szukają wyższych celów i głębszego sensu w swojej pracy, chcą też większej elastyczności jeśli chodzi o sposób wykonywania zadań. Podstawowe znaczenie dla pracowników pokolenia Y ma możliwość wykonywania pracy, która wzbudza zainteresowanie, stwarza szansę nauki i rozwoju oraz wykorzystania własnych talentów<sup>12</sup>. Istotne miejsce wśród oczekiwań tej grupy pracowników zajmuje także wysokie wynagrodzenie, przywództwo oraz elastyczność pracy.

## 2. Oczekiwania pracowników oraz działania w obszarze HR w organizacjach opartych na wiedzy

Wymienione wyżej zmiany powodują, że firmy muszą się odnaleźć w nowej rzeczywistości i podjąć konkretne działania. Jednym z nich jest na pewno rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracowników. Oczekiwania pracowników młodych, należących do pokolenia Y są odmienne od tego, co sygnalizowały pokolenia starszych pracowników. To samo dotyczy pracowników kluczowych, specjalistów, o których zaczyna się wyrażać „walka” na rynku pracy. Stanowi to dla zarządzających nie lada wyzwanie, zwłaszcza w zakresie budowania zaangażowania tych dwóch grup<sup>13</sup>.

Aby rozpoznać, jakie oczekiwania mają pracownicy zatrudnieni w organizacji opartej na wiedzy, którzy w większości (90% badanych) są pracownikami pokolenia Y i należą do grupy specjalistów, przeprowadzono badania w firmie informatycznej. Badania miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Jakie oczekiwania mają pracownicy organizacji opartej na wiedzy i jakie działania w obszarze HR należy

---

<sup>10</sup> M. Hammer, *Dusza nowej organizacji*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldshmit, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 37.

<sup>11</sup> C. Loughlin, J. Barling, *Young Workers Work Values, Attitudes, and Behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2001, no. 74, s. 543–558.

<sup>12</sup> *Generation Y, What they want from work. A summary report of the „tell it how it is”*, Research 2008, Talentsmoothie 2008.

<sup>13</sup> M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter, *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, *Personnel Psychology*” 2011, no. 64.

podjąć, aby utrzymać pracowników w firmie i zwiększyć ich zaangażowanie. Jako metodę badawczą przyjęto kwestionariusz sondażowy, poprzez który poproszono badanych o udzielenie odpowiedzi na pytania. W kwestionariuszu nie wykazano możliwych odpowiedzi. Na każde zadane pytanie, odpowiadający mogli udzielić kilku odpowiedzi. Najczęściej były to 3, ale nie więcej niż 5 odpowiedzi<sup>14</sup>. Kwestionariusz wypełniło 60 pracowników, czyli 65% ogółu zatrudnionych. Wśród badanych 9% pracuje w firmie niespełna rok, 63% stanowiły osoby, które pracują w firmie powyżej 1 roku do 5 lat, 18% to osoby pracujące w firmie powyżej 5 lat, a 10% – powyżej 10 lat.

Dodatkowo przeprowadzono rozmowy z pracownikami działu HR. Starano się poprzez te rozmowy ustalić, w jakim kierunku zmierza zarządzanie zasobami ludzkimi oraz jakie działania zamierzają podjąć firmy, aby sprostać wyzwaniom, kreowanym przez zmiany w świecie pracy.

Pierwsze pytanie wskazane w ankiecie dotyczyło najważniejszych dla badanych pracowników wartości. Wśród trzech 93% wskazało, że jest to rodzina, 59% wybrało rozwój własny oraz 53% przyjaźń<sup>15</sup>.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu dotyczyło czynników, którymi kierowali się/kierują badani przy wyborze firmy. Wśród badanych 62% wskazało, że czynnikiem tym jest możliwość rozwoju kompetencji, 55% uznało, że jest to kontakt z najnowszą techniką i technologią, możliwość podejmowania nowych wyzwań (47%). Wśród innych czynników wymieniano: znana marka firmy na rynku – 42% badanych, płace – 36%, a 26% wskazało na stałość zatrudnienia i pewność regularnego otrzymywania płacy. Trzech z badanych pracowników wskazało na atrakcyjny pakiet socjalny, jak też bliskość miejsca zamieszkania.

W kolejnym pytaniu starano się ustalić, czy badani są skłonni pozostać w firmie, czy też myślą o zmianie pracy. Wśród badanych 5% wskazało, że jest duże prawdopodobieństwo, że w najbliższym czasie będą poszukiwać nowej pracy, 14,5% uznało, że rozważy taką ewentualność, 80,5% – nie myśli o zmianie firmy<sup>16</sup>.

Czynnikami decydującymi o ich stabilizacji są: możliwość samorealizacji – 90% badanych, rozwój kompetencji – 74%, dostęp do najnowszych technologii – 70%, awans stanowiskowy – 63%, płace – 40% i atmosfera w pracy – 36%.

---

<sup>14</sup> Z uwagi na dużą trudność w przeprowadzeniu badań przyjęto do badań kwestionariusz sondażowy, który został zaproponowany i zaakceptowany przez firmę.

<sup>15</sup> Charakterystyka badanych według stanu rodzinnego wskazuje, że 51% to osoby zamężne/żonaci, 20% badanych ma dzieci.

<sup>16</sup> Biorąc pod uwagę, że w firmie w Niemczech wskaźnik fluktuacji wynosi 3%, a w firmie córce w Polsce 12%, ustalono dla Zarządu cel – zmniejszenie tego wskaźnika do nie więcej niż 7%.



Kolejne pytanie dotyczyło czynników motywujących do pracy. Jako najważniejszy, o czym świadczą liczba wskazań – 82,5% badanych, uznano ambitne wyzwania pozwalające wykorzystać i rozwijać swoje umiejętności. Kolejnym czynnikiem był zwiększający się wraz ze wzrostem kompetencji zakres odpowiedzialności i samodzielności (75%), następnie wskazano na szkolenia – 62,5%. Pochwała przełożonego poprzez docenienie wkładu i efektów pracy ma znaczenie motywacyjne dla 60% badanych. Możliwość realizacji własnej kariery – 57,5%. Ponad połowa badanych (55%) wskazała na kulturę i system wartości wyznawanych/przestrzeganych w firmie. Znaczenie motywacyjne dla badanych pracowników ma też płaca. Badani wskazywali, że oczekują związku płacy z efektami pracy (terminowa, jakościowo dobra realizacja projektu) – 41,3% oraz wzrostu płacy powiązanej z oceną pracownika – 46,3% badanych.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań wobec przełożonego. W zakresie odpowiedzi na to pytanie, ankietowani wybrali dwa typy przywódców, o czym świadczą wyniki badań. Wśród badanych 75% oczekuje lidera – przywódcy, który potrafi pozyskać pracowników do współpracy i współdziałania w realizacji zadań i celów, a 25% chce mieć lidera, który wyjdzie naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom podwładnych.

Ostatnie pytanie dotyczyło zaangażowania w pracy. Zapytano pracowników, jakie czynniki w ich opinii mają największy wpływ na ich zaangażowanie w pracę. Jako najważniejszy biorąc pod uwagę liczbę wskazań, podano czynnik związany z atmosferą w pracy, współpracą z przełożonym. Na ten czynnik wskazało aż 75% badanych. Jako kolejny wybrano możliwość rozwoju własnego poprzez realizację ambitnych zadań, jak też szkolenia – 69% badanych. Na trzecim miejscu badani wskazywali wysokie zarobki, ale znacznie wyższe niż te oferowane na rynku pracy – 55% badanych. Wśród badanych 38% wskazało na możliwość decydowania o sposobie realizacji zadań i możliwości wykazania się własną inicjatywą. Nie bez znaczenia dla 36% badanych jest dobra organizacja pracy (brak zakłóceń), jak też możliwość awansu – 35%.

Jak wynika z sondażu i rozkładu uzyskanych odpowiedzi, bardzo ważnym elementem dla badanych pracowników jest rozwój kompetencji. Rozwój ten zdaniem badanych może być realizowany poprzez szkolenia, nowe wyzwania, czy też kontakt z najnowszą techniką i technologią. Jest to czynnik, którym kierują się badani pracownicy przy wyborze firmy. Stanowi element decydujący o stabilizacji ich zatrudnienia w firmie, ma istotne znaczenie motywacyjne i wpływ na zaangażowanie w pracy.

Oczekiwaniem badanych jest również możliwość samorealizacji, awans oraz szansa realizacji własnej kariery. Są to czynniki decydujące o stabilizacji zatrudnienia w firmie, motywujące do pracy. Bodźcami, które, zdaniem badanych, mają największe znaczenie motywacyjne i wpływają na ich zaangażowanie w pracy, są:

zadania pozwalające wykorzystać umiejętności, odpowiednio zwiększony poziom odpowiedzialności i samodzielności, docenianie przez przełożonego i atmosfera w pracy. Badani oczekują przywódcy, który potrafi pozyskać pracowników do współpracy oraz realizacji celów i zadań.

Czy działy HR zauważają potrzebę zmian w związku ze zmianą w świecie pracy, starano się ustalić w rozmowie prowadzonej wśród pracowników działu HR<sup>17</sup>. Dyrektorzy chętnie dzielili się swoimi doświadczeniami, wskazując równocześnie na błędy, jakie popełniono w ich firmach. Z dyskusji tej wyraźnie zarysowuje się zmiana podejścia do realizacji funkcji personalnej. W opinii dyrektorów działu HR konieczne jest wyodrębnienie najważniejszych procesów personalnych i podczas kształtowania tych procesów należy z góry określać wartości, które mają one przynieść. Do podejmowanych w ich firmach priorytetowych procesów, które są odpowiedzią na kształtujący się świat pracy, dyrektorzy HR zaliczyli: rozwój kompetencji pracowników, wzmocnienie roli i znaczenia motywatorów pozapłacowych, kreowanie kultury opartej na preferowanych wartościach oraz wzmocnienie rangi i znaczenia przywództwa.

Jednym z bardzo ważnych procesów jest rozwój kompetencji pracowników. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia oczekiwań pracowników, co potwierdzają wyniki sondażu, ale zdaniem dyrektorów HR jest też bardzo ważne z punktu widzenia firmy. Posiadanie przez pracowników wiedzy przyczynia się do konsekwentnego budowania przewagi konkurencyjnej firmy oraz do tworzenia wizerunku pracodawcy, który dba o rozwój pracowników. Dzięki takiej opinii można zatrzymać wartościowych pracowników, a jednocześnie zachęcić innych do dołączenia do takiej firmy.

Bardzo ważnym działaniem, w opinii dyrektorów, jest podejmowanie działań stabilizujących pracowników, w tym głównie talenty, kluczowych pracowników. Ich zdaniem odejście kompetentnego pracownika z organizacji prowadzi do utraty kwantum wiedzy i umiejętności posiadanych przez niego, dlatego tak ważny staje się z jednej strony sprawny transfer i rozpowszechnianie wiedzy w organizacji, z drugiej zaś – zdolność do zatrzymania najlepszych pracowników. W miarę postępu gospodarczego i specjalizacji umiejętności rośnie zapotrzebowanie na talenty. Na fali konkurencji o te talenty kultura, zaangażowanie, przywództwo oraz rozwój przesunęły się na początek listy zadań w zakresie kapitału ludzkiego. W stabilizowaniu pracowników konieczna jest też zmiana podejścia do motywowania poprzez zwiększenie roli i znaczenia motywowania pozapłacowego. W jednej z firm, na co

---

<sup>17</sup> Dział HR – zarządzania zasobami ludzkimi; rozmowy przeprowadzono z 6 dyrektorami tych działów, pochodzącymi z firm zlokalizowanych we Wrocławiu. Jedną z nich była firma, w której przeprowadzono badania ankietowe. Dyskusję przeprowadzono w ramach „Forum HR”.

wskazał dyrektor HR, zupełnie zbagatelizowano rolę niematerialnych motywatorów takich, jak docenianie za zasługi na rzecz firmy w postaci uznania i podziękowań na forum ogólnofirmowym. Zarząd wychodził z przekonania: „pracownik winien być wdzięczny, że jest członkiem naszej organizacji; nie musimy mu dziękować, bo zrobił to, za co mu płacimy”. Prezentowanie takich postaw przez menedżerów jest szczególnie niebezpieczne w czasach trudności na rynku pracy. Jest to destrukcyjna krótkowzroczność, gdyż prowadzi do osłabienia przywiązania pracownika do firmy, który skorzysta z nadarzającej się sytuacji i odejdzie z firmy w momencie pojawienia się okazji na zmianę pracy. Poważne zagrożenie stanowi również fakt, że pracownik niedoceniany może nie mieć skrupułów względem byłego miejsca pracy, co może być dotkliwie odczuwalne w sytuacji jego odejścia do przedsiębiorstwa konkurencyjnego. W przypadku firmy, o której mowa, pracownicy, którzy odeszli z firmy i przeszli do bezpośrednich konkurentów, udostępnili im poufne informacje dotyczące m.in. technologii. Było to dla firmy niebezpieczne w skutkach, gdyż spowodowało poważne straty. W opinii dyrektora HR omawianej firmy, jeśli dba się o dobre samopoczucie pracowników, motywując ich odpowiednio i sprawiając, że czują się oni ważnymi członkami organizacji, nawet w obliczu zmiany miejsca pracy pracownicy czują się w obowiązku zachować dla siebie tajemnice firmy. Dzieje się tak, ponieważ pomiędzy pracownikami a pracodawcą zbudowała się relacja poczucia odpowiedzialności i lojalności. Pracownik docenia i szanuje byłe miejsce pracy tak, jak sam był doceniany i szanowany. Pracownikom, którzy opuścili szeregi firmy, brakowało zwłaszcza niematerialnej motywacji, czyli słów uznania i pozytywnych ocen ich pracy wyrażanych przez przełożonego. To lekceważące, w opinii dyrektora HR, podejście do motywowania doprowadziło przedsiębiorstwo do trudnej sytuacji.

Kolejnym bardzo ważnym działaniem w opinii dyrektorów HR jest wzmacnianie rangi i znaczenia przywództwa w organizacji. Budowanie relacji zaufania i wsparcia powinno być podstawą pracy menedżera. Środkami do osiągnięcia takiego stanu, w opinii dyrektorów HR, są:

- atmosfera w pracy, utrzymywanie relacji pozafirmowych, zainteresowanie problemami pracowników i zrozumienie przełożonych dla spraw osobistych pracowników; w sytuacji gdy podwładny ufa przełożonemu, a ich współpraca opiera się na obopólnym szacunku i nie jest to nadużywane, pozytywnie nastawia pracownika do firmy, buduje uczucie bezpieczeństwa, przez co wiąże pracownika z firmą;
- rozwiązywanie problemów między pracownikami, zażegnywanie sporów, budowanie zaufania i zgody pomiędzy pracownikami, choćby poprzez zlecenie im zadań w zespołach, jak też unikanie sytuacji dla niezdrowej rywalizacji, co ma czasem miejsce w odniesieniu do bardzo ambitnych pracowników (talentów);

- zapewnienie oczekiwanych warunków pracy oraz dobra organizacja pracy; brak przeszkód w wykonywaniu obowiązków pozwala uniknąć frustracji i zniechęcenia;
- jasna, zdefiniowana ścieżka awansu, która pozwala pracownikowi prosto wyznaczyć sobie cel, do którego będzie dążył z korzyścią dla firmy;
- akceptacja, uznanie i pochwała; każdy człowiek lubi, gdy jego praca jest doceniana, zauważana i chwalona; menedżer powinien szukać sytuacji, w której można pochwalić pracownika, często w obecności innych pracowników, a czasem wystarczy krótka wiadomość z podziękowaniem; jest to prosty i skuteczny środek, który stosowany szczerze i z umiarem potrafi pozytywnie wzmocnić motywację pracowników;
- powierzanie zadań, odpowiedzialności, dawanie samodzielności w wybranych kwestiach (spektrum zadań zależny od charakteru i możliwości pracownika);
- identyfikacja z problemami, wyzwaniem firmy, informowanie pracowników każdego szczebla o bieżącej sytuacji firmy, angażowanie ich w sprawy firmy.

Jak wskazywali dyrektorzy, działania wskazane wyżej są trudne do zastąpienia. Płacę łatwo można porównać z obowiązującymi na rynku i jeśli konkurencja chce przechwycić pracownika może te płace łatwo „przebić”. Ale wartości, które są elementem kultury organizacji, takie jak relacje międzyludzkie, poczucie bezpieczeństwa, zaufanie czy szacunek, są niepoliczalne i szczególnie trudne do porzucenia.

### 3. Podsumowanie

Zmieniający się świat pracy rodzi nowe wyzwania wobec firm. Z jednej strony wyraźnie wzrasta zapotrzebowanie na pracowników o wysokim poziomie kompetencji, co jest związane ze wzrostem znaczenia kapitału ludzkiego w sukcesie przedsiębiorstwa, z drugiej zaś dostępność pracowników zmniejsza się z uwagi na to, że na rynek pracy „napływa” coraz mniej pracowników. Jednocześnie wchodzące na rynek pracy pokolenie Y ma skonkretyzowane oczekiwania. Świadomi własnych atutów stawiają wysokie wymagania swoim pracodawcom i menedżerom. Stwarza to określone wymagania w odniesieniu do menedżerów, którzy muszą się zmierzyć z tymi oczekiwaniami i podołać wyzwaniom najmłodszego pokolenia. W tych działaniach menedżerowie muszą być wspierani przez działy personalne, aby dobrze wykorzystać potencjał tego pokolenia i zbudować ich zaangażowanie. Przeprowadzone badania sondażowe w organizacji opartej na wiedzy wskazują na oczekiwania, jakie formułują pracownicy. Dostrzegają to również pracodawcy, bowiem jak wskazują dyrektorzy HR, procesy personalne w ich firmach skoncentrowane są najwyraźniej na tych oczekiwaniach, na które wskazali badani jednej z firm.

## Bibliografia

1. Baruch Y., Career Development in Organization and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints, „Human Resource Management Review” 2006, vol. 16, iss. 2.
2. Boone-James J., Mckechnie S., Swanberg J., *Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce*, „Journal of Organizational Behaviour” 2011, no. 32.
3. Burke R., Ng E., *The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for HRM*, „Human Resource Management Review” 2006, vol. 16, iss. 2.
4. Carver L., Candela L., *Attaining organizational commitment across different generations of nurses*, „Journal of Nursing Management” 2008, no. 16.
5. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E., *Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*, „Personnel Psychology” 2011, no. 64.
6. Dobrowolska D., *Praca w życiu człowieka*, IW CRZZ, Warszawa 1980.
7. *Generation Y, What they want from work. A summary report of the „tell it how it is”*, Research 2008, Talentsmoothie 2008.
8. Guest D., Oakley P., Clinton M., Budjanovcanin A., *A Comparison of the Attitudes of Workers in Flexible und Traditional Employment Contracts*, „Human Resource Management Review” 2006, vol. 16, iss. 2.
9. Hammer M., *Dusza nowej organizacji*, w: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldshmit, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
10. Kwiecień K., Majewski M., *Tajniki wykorzystania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, SPiZ, Warszawa 2003.
11. Loughilin C., Barling J., *Young Workers Work Values, Attitudes, and Behaviour*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2001, no. 74.
12. *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. M. Morawski, R. Kobyłko, Difin, Warszawa 2006.
13. Sienkiewicz L., Trawińska-Konador K., Chłoń-Domińczak A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych Warszawa 2013.
14. Stankiewicz-Mról A., *Zarządzanie karierą w organizacjach elastycznych*, w: *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*, red. L. Pacholski, S. Trzcieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2003.
15. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.

---

## Staff Expectations and HR Activities as a Result of Changes in Organisational Environment

---

### Summary

The contemporary world is subject to substantial transformations. Both theoreticians and practitioners focusing on the labour market problems point to the significance of a number of changes, having been made and being still made, in the organisational environment for the creation of a new labour world. These changes have a profound impact on the organisations which have to undertake definite actions to face these challenges. The article based on the literature and author's own research pursued in the knowledge based organisation indicates the changes in the corporate environment, staff expectations and HR departments operation undertaken in order to cope with the increasing challenges.

**Keywords:** “new labour world”, knowledge, knowledge based organisations, generation Y, key worker, competence growth, leadership, involvement

---

*Małgorzata Czerska*

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

*Ryszard Rutka*

Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

## Metoda oceny zarządzania kapitałem ludzkim

---

### Streszczenie

Prezentowany artykuł ma (w zamierzeniu autorów) wzbogacić metodykę oceny tak istotnego obszaru funkcjonowania organizacji, jakim jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Rozpoczęliśmy od sprecyzowania istoty kapitału ludzkiego i procesu zarządzania nim. Metoda zakłada dwa poziomy badań:

- poziom strategiczny (strategia globalna, charakterystyka badanej grupy zawodowej, strategia personalna),
- poziom procesowy (dobór, motywacja, rozwój, oceny, zwolnienia).

Przedstawiono dalej założenia doboru metod zbierania informacji i doboru respondentów. Sama koncepcja zakłada rozpoczęcie badań od zdefiniowania strategicznych wymogów ZKL.

Poziom procesowy zawiera diagnozę rzeczywistości realizowanego procesu ZKL i projektowanie kształtu tego procesu, wyznaczonego potrzebami strategicznymi. Analiza porównawcza pozwala wyznaczyć „lukę procesową”. Wskazuje ona na obszary i kierunki niezbędnych korekt.

Aplikacyjne założenia metody mogą i powinny zawierać koncepcję narzędzi badawczych, sposobu ich wykorzystania oraz procesu analizy uzyskanych wyników. Niestety ze względu na ramy niniejszego referatu problem ten pozostał jako temat do oddzielnych rozważań.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, metoda zarządzania kapitałem ludzkim

---

## 1. Wprowadzenie

Celem prezentowanego artykułu jest opracowanie i prezentacja autorskiej metody oceny zarządzania kapitałem ludzkim. Należy tu przedstawić dwie podstawowe przesłanki podjęcia powyższej problematyki.

Po pierwsze: w toczących się rozważaniach na temat kondycji nauki i praktyki zarządzania powtarza się następujący wniosek: za rozwojem teorii zdecydowanie nie nadążają propozycje metodyczne, dotyczące praktycznej aplikacji koncepcji teoretycznych. Chodzi tu o niedosyt narzędzi diagnozowania i doskonalenia stanu organizacji.

Po drugie: w toku ewolucji procesów zarządzania organizacjami spośród poszczególnych rodzajów kapitału najistotniejszy dla organizacji staje się kapitał ludzki. Stąd diagnoza zarządzania tym właśnie kapitałem zdaje się być szczególnie ważna, a opracowanie praktycznej metody ma pomóc w dokonywaniu takiej oceny.

Należy jeszcze odnieść problematykę artykułu do organizacji inteligentnej, stanowiącej tematykę konferencji. Otóż w literaturze podkreśla się następujące atrybuty takiej organizacji<sup>1</sup>:

- umiejętność rozpoznawania sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych,
- zdolność reagowania na te sygnały i dostosowania się do nich,
- umiejętność pozyskiwania, rozwoju i wykorzystania wiedzy.

W tym kontekście prezentowana w artykule metoda ma ułatwić ocenę, czy i na ile zarządzanie kapitałem ludzkim (wyznaczone strategią) sprzyja budowie organizacji inteligentnej.

## 2. Zarządzanie kapitałem ludzkim jako obszar oceny

Rozważania warto rozpocząć od interpretacji pojęć bliskoznaczących i określenia wyraźnego stanowiska autorów. Spojrzenie na potencjał człowieka do tej pory nie jest interpretowane jednoznacznie. W zasobowym podejściu do zarządzania stosowany bywa termin „zasób ludzki”. Oznacza on określoną ilość i strukturę kadry

---

<sup>1</sup> B. Mikula, *Człowiek a organizacja*, Antykwa, Kraków 2000.



pozyskanej do realizacji celów organizacji. Tak rozumiany potencjał „staje się niejako własnością organizacji” (pracownik przekazuje go do dyspozycji organizacji). W bilansie jest księgowany po stronie pasywów (wydatki na dobór, szkolenie, płace...). W podejściu zasobowym pracownik traktowany jest przedmiotowo (środek do realizacji bieżących celów organizacji), a jego interes jest zdecydowanie zdominowany przez korzyści zatrudniającej go jednostki. Powyższa filozofia może być akceptowana głównie w obszarze pracy, na której wykonywanie organizacja ma zasadniczy wpływ (zadania rutynowe, powtarzalne, możliwe do kontroli i zewnętrznego egzekwowania przy pełnym zagwarantowaniu warunków realizacji zadań). Zmiana warunków funkcjonowania współczesnych organizacji powoduje poszerzenie spojrzenia na potencjał pracowników. Podkreślimy tu najistotniejsze: wzrost kompetencji, elastyczności i poczucia podmiotowości pracowników, indywidualizacja potrzeb klientów, nacisk na jakość. Wymaga to redefiniowania roli pracownika w organizacji – z realizatora zadań określonych przez organizację ma przejść do roli aktywnego poszukiwacza problemów i współtwórcy rozwiązań, szybko reagującego na oczekiwania interesariuszy. Spotykamy się wówczas z terminem „kapitał ludzki”. Oznacza on „połączoną wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników organizacji do sprawnego wykonywania zadań”<sup>2</sup>. Powyższe spojrzenie zwraca uwagę nie tyle na fakt zgromadzenia zasobów ludzkich, ile na przyniesienie przez nie wartości dodanej. Dlatego też w bilansie kapitał ludzki księgowany jest po stronie aktywów. Właścicielem kapitału jest pracownik, który inwestuje go w działalność organizacji tak długo, jak długo uznaje to za opłacalne<sup>3</sup>. Pracownik jest więc tu traktowany podmiotowo. Jako inwestor swojego kapitału pracownik oczekuje zwrotu z inwestycji i chce aktywnie wpływać na warunki kształtujące ową stopę zwrotu. Gdy stopa ta jest w jego mniemaniu zbyt niska, albo gdy ma zbyt mały wpływ na warunki decydujące o jej wysokości – przenosi swój kapitał gdzie indziej. Organizacja natomiast gospodaruje użyzonym kapitałem, a skala uzyskanej wartości dodanej jest zależna od efektywności owego gospodarowania. Podejście kapitałowe bierze też pod uwagę konieczność integracji interesów organizacji i pracowników. Warto jeszcze podkreślić cechy kapitału ludzkiego, które decydują o jego szczególnej wartości dla organizacji<sup>4</sup>:

<sup>2</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17.

<sup>3</sup> M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, 5.

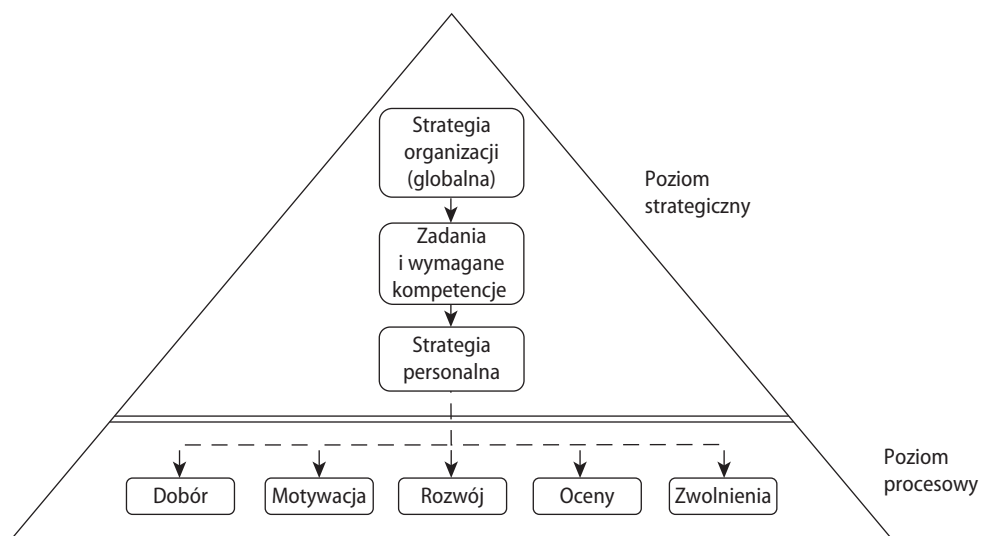
<sup>4</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 42–59; R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 14.

- unikatowość (rzadkość poszczególnych kompetencji, wartości kulturowych...),
- brak możliwości naśladownictwa,
- możliwość stałego rozwoju,
- kreatywność i innowacyjność,
- wrażliwość na złe traktowanie,
- mobilność (łatwość przenoszenia się),
- skłonność do podejmowania decyzji i ryzyka.

Tak rozumiane podejście kapitałowe znajduje swoje odbicie w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Spośród wielu koncepcji najbliższa wydaje się poniższa propozycja<sup>5</sup>. Według niej „zarządzanie kapitałem ludzkim to tworzenie wartości poprzez efektywne kreowanie i wykorzystanie potencjału pracowniczego, co przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa”. Wybór stanowiska podyktowany był faktem, że łączy ono rozwój potencjału pracowniczego i podnoszenie konkurencyjności. Najlepiej więc odpowiada potrzebom niniejszego artykułu.

Oceniając zarządzanie kapitałem ludzkim warto rozpocząć od prezentacji założeń metody. Przyjeliśmy dwa poziomy tego procesu, które będą podlegały ocenie (rysunek 1).

Rysunek 1. Poziomy zarządzania kapitałem ludzkim



Źródło: opracowanie własne.

<sup>5</sup> *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 233–234.

Podjęcie to jest zbieżne z koncepcją przedstawioną przez M. Armstronga<sup>6</sup>.

### 3. Założenia metody

Rozpocząć należy od uwagi, że oceny tej nie należy dokonywać w odniesieniu do całości zatrudnionych. W odniesieniu do różnych grup zatrudnionych odmienne są bowiem (i takie powinny być) strategie personalne oraz przyjęte rozwiązania w ramach procesów personalnych. Po zdiagnozowaniu strategii organizacji należy więc przede wszystkim określić, jakiej grupy zatrudnionych dotyczy ocena zarządzania kapitałem ludzkim<sup>7</sup>. Wiąże się to z jednoczesnym określeniem charakteru zadań realizowanych przez tę grupę i wynikających stąd oczekiwań kompetencyjnych. Stanowi to podstawę wyznaczenia strategii personalnej dla tej grupy.

#### 3.1. Etapy oceny

Na poziomie strategicznym wyróżnia się następujące etapy:

1. Diagnoza realizowanej strategii organizacji,
2. Diagnoza zadań i kompetencji badanej grupy zatrudnionych,
3. Diagnoza realizowanej strategii personalnej dla danej grupy zatrudnionych.

Poziom procesowy obejmuje następujące etapy:

1. Diagnoza rzeczywiście realizowanego procesu ZKL i jego elementów składowych (dobór, motywacja, rozwój, ocena, zwolnienia) badanej grupy,
2. Projektowanie kształtu procesów ZKL wynikających ze specyfiki badanej grupy zawodowej,
3. Diagnoza luki w procesie ZKL dotyczącym badanej grupy.

#### 3.2. Metody i narzędzia badawcze

Założono trzy metody zbierania informacji: analiza dokumentacji, wywiady ustrukturyzowane, ankiety audytoryjne. Respondentów proponujemy dobrać tak, aby uzyskać jak najpełniejsze dane (tabela 1).

---

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 231.

<sup>7</sup> W dalszej części artykułu termin „zarządzanie kapitałem ludzkim” zostanie zastąpiony skrótem ZKL.

Tabela 1. Uczestnicy poszczególnych etapów ZKL

Etap	Przedstawiciele Zarządu	Dyrektorzy HR	Kierownicy komórek HR	Zwierzchnicy badanej grupy	Pracownicy badanej grupy
1	X	X	X		
2			X	X	
3		X	X	X	
4			X	X	X
5			X	X	X
6			X	X	

X – wywiady ustrukturyzowane, X – ankiety audytoryjne.

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzie badawcze stanowią dwa kwestionariusze. Pierwszy z nich (arkusze 1/a, 1/b, 1/c) dotyczy *poziomu strategicznego*. Drugi (arkusz 2) dotyczy *poziomu procesowego*. Ich konstrukcja zawiera (tabela 2):

- dobór kryteriów diagnozy,
- opis dwóch skrajnych ukształtowań przyjętych kryteriów (stan A i stan B),
- pięciostopniową skalę Likerta do oceny każdego z kryteriów (zdecydowanie stan A – 1, raczej stan A – 2, stan pośredni – 3, raczej stan B – 4, zdecydowanie stan B – 5).

Tabela 2. Przykład

Diagnozowane kryteria	Opis stanu A	Stan zdiagnozowany					Opis stanu B
		1	2	3	4	5	
Np. Cel motywacji	Realizacja bieżących celów organizacji						Integracja długoterminowych celów

Zastosowanie arkuszy ma przebieg następujący:

- na skali ocen respondenci przydzielają punkty poprzez zaznaczenie znakiem X wybranej kolumny odpowiadającej zdiagnozowanej sytuacji w obszarze każdego z poszczególnych kryteriów,
- po przeprowadzonym badaniu dla każdego kryterium obliczana jest średnia z punktów przydzielonych przez wszystkich badanych w danej grupie,
- dla poziomu strategicznego obliczane są następnie średnie dla arkuszy 1/a, 1/b i 1/c,
- natomiast dla poziomu procesowego (arkusz 2) obliczane są średnie dla poszczególnych procesów składowych i dalej dla całości ZKL.

## 4. Procedura badania

### 4.1. Poziom strategiczny

Omówienie tego poziomu należy rozpocząć od przybliżenia terminu *strategia*. Jest to pojęcie niejednoznaczne i różnie interpretowane w literaturze przedmiotu. Proponujemy, aby przez strategię w ogólnym ujęciu rozumieć środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwo do osiągnięcia celu<sup>8</sup>. Przechodząc do zarządzania strategicznego – literatura wyróżnia najczęściej następujące podejścia: planistyczne, ewolucyjne, pozycjonowania, zasobowe oraz hybrydowe<sup>9</sup> – na potrzeby niniejszego artykułu najtrafniejsze wydaje się być podejście hybrydowe. Warto bowiem podejście zasobowe (właściwie kapitałowe) połączyć z podejściem pozycjonowania. Po pierwsze – kapitał ludzki uznajemy dziś za najistotniejszy kapitał organizacji. Jest to bowiem jedyny rodzaj kapitału, który „może dodawać do siebie i przez siebie”<sup>10</sup>. Po drugie – budowa i rozwój kapitału ludzkiego ma w zamierzeniu pomóc w zdobyciu i utrzymaniu przez organizację założonej pozycji. Kapitał ten stanowi bowiem główny czynnik determinujący pozycję konkurencyjną organizacji<sup>11</sup>. Wielu autorów podkreśla konieczność „relacji interaktywnej”, gdzie strategia firmy i strategia ZKL muszą się wzajemnie wspierać<sup>12</sup>. Podobnie K. Obłój<sup>13</sup> podkreśla, że między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie, czyli *dynamic fit*. Firma musi sprawnie się rozwijać i alokować zasoby do przedsięwzięć, a jednocześnie pozostawać w równowadze z otoczeniem.

Przyjmujemy więc dla diagnozy strategii organizacji podejście planistyczne, a dla strategii ZKL – podejście zasobowe (kapitałowe). Zakładamy jednocześnie bieżące wzajemne dopasowywanie obydwu strategii.

---

<sup>8</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27, s. 9.

<sup>9</sup> T. Listwan, M. Stor, *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Ekonomiczne we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 23–24; K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 60–198.

<sup>10</sup> J. Fitz-Enz, cyt. za: M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia aplikacji*, PWE, Warszawa 2014, s. 33.

<sup>11</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 59.

<sup>12</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 144.

<sup>13</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 38.

#### 4.1.1. Diagnoza realizowanej strategii organizacji

W artykule zaproponowano podział strategii na dwa skrajne jej ukształtowania – perfekcyjną i kreatywną. Pierwsza z nich zakłada kontynuowanie dotychczasowej działalności przy założeniu realizowania jej w sposób coraz bardziej doskonały. Organizacja widziana jest w sposób autonomiczny, bez konieczności reagowania na sygnały z otoczenia, konkurencję. Oznacza to, że dotychczasowy kapitał ludzki nie wymaga rozwoju, a ZKL nie wymaga korekty. Natomiast strategia kreatywna oznacza konieczność monitorowania otoczenia i poszukiwania szans na sukces w opracowywaniu i wdrażaniu nowych, wyprzedzających konkurencję rozwiązań. Wymaga to stałego rozwoju kapitału ludzkiego i doskonalenia ZKL. Oczywiście należy mieć świadomość, że rzeczywistość zwykle mieści się pomiędzy skrajnościami. Przy dzisiejszym zmiennym otoczeniu można założyć, że im bardziej kreatywny charakter będzie miała strategia, w tym większym stopniu będzie kształtować organizację inteligentną.

Badanie będzie polegało na umiejscowieniu realizowanej strategii między dwiema skrajnymi jej odmianami. Wykorzystujemy tu analizę dokumentacji i wywiady kwestionariuszowe. Narzędzie badawcze będzie miało postać pokazaną w tabeli 3.

Tabela 3. Arkusz 1/a. Diagnoza strategii organizacji

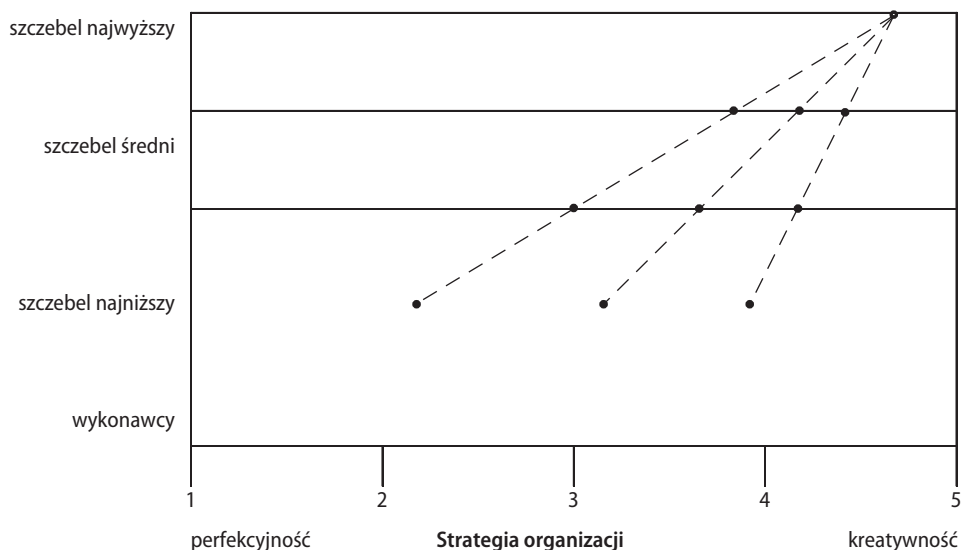
Diagnozowane kryteria	A/ Strategia perfekcyjna	Diagnoza w punktach					B/ Strategia kreatywna
		1	2	3	4	5	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność produktu lub usług						Stać zmienność i niepowtarzalność wyrobu lub usługi
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy						Lider marki
3. Reakcja na sytuację trudną	Próba sprzedania klientowi tego, co firma aktualnie posiada						Próba zdobycia dla klienta tego, czego klient oczekuje
4. Stosunek firmy do klienta	Intruz przysparzający kłopotów						Faktyczny pracodawca zatrudnionych
5. Postawa podczas negocjacji z klientem	Oferowanie aktualnych możliwości sprostania oczekiwaniom						Jak się zmienić, aby sprostać oczekiwaniom
6. Postrzeganie otoczenia	Źródło zagrożeń, konieczność reakcji obronnej						Źródło szans, konieczność aktywnego ich wykorzystania

Diagnozowane kryteria	A/ Strategia perfekcyjna	Diagnoza w punktach					B/ Strategia kreatywna
		1	2	3	4	5	
7. Filozofia rozwoju organizacji	Naśladownictwo, kopiowanie innych						Wyrzedzanie innych przez nowatorskie koncepcje
8. Sposób rozwiązywania problemów	Formalizacja, standaryzacja						Indywidualizacja, twórcze podejście

Źródło: opracowanie własne.

Średnia pozwala zidentyfikować strategię na dwubiegunowej osi: 1–2,5 – perfekcyjna, 2,5–3,5 – zrównoważona, 3,5–5 – kreatywna. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że zdiagnozowana strategia całej organizacji nie rozkłada się jednakowo na wszystkie szczeble. Jeżeli strategia organizacji ma charakter bliski perfekcyjnej, nie oznacza to całkowitego braku elementów kreatywnych (szczególnie na wyższych szczeblach). W sytuacji odwrotnej (w strategii kreatywnej) też niewątpliwie odnajdziemy elementy perfekcyjne (szczególnie na niższych szczeblach). Problem przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Hipotetyczne strategie organizacji na poszczególnych szczeblach organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1.2. Diagnoza zadań i kompetencji badanej grupy zatrudnionych

Rozpocząć należy od określenia grupy zawodowej, co do której dokonujemy oceny ZKL. Strategia personalna będzie bowiem różna dla różnych grup personelu<sup>14</sup>. Następnie dokonujemy charakterystyki realizowanych przez nią zadań i niezbędnych kompetencji według następującej procedury pokazanej w tabeli 4.

Tabela 4. Arkusz 1/b. Diagnoza realizowanych zadań i oczekiwanych kompetencji badanej grupy

Diagnozowane kryteria	Stan A	Diagnoza w punktach					Stan B
		1	2	3	4	5	
Zadania	Powtarzalne, niezmiennie, sformalizowane, ograniczone prawo do ryzyka						Oryginalne, zindywidualizowane, niepowtarzalne i sformalizowane prawo do ryzyka
Kompetencje	Wąska specjalistyczna wiedza, posłuszny realizator zadań oczekujący wytycznych, działanie utartymi „szlakami”, brak konieczności rozwoju, możliwość szybkiego przyuczenia, odpowiedzialność jedynie za własne działania						Samodzielność w myśleniu i działaniu, kreatywność i nastawienie na rozwój, szerszy zakres wiedzy, identyfikacja z organizacją, umiejętność pracy w zespole, odpowiedzialność za losy firmy

Źródło: opracowanie własne.

Obliczona średnia wskazuje na kierunek pożądaney strategii personalnej realizowanej w odniesieniu do badanej grupy pracowników: 1–2,5 – pożądana strategia „sita”, 2,5–3,5 – pożądana strategia mieszana, 3,5–5,0 – pożądana strategia kapitału ludzkiego.

#### 4.1.3. Diagnoza realizowanej strategii personalnej dla badanej grupy zawodowej

Strategię personalną rozumieć należy jako długofalową koncepcję dotyczącą pracowników, zmierzającą do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania, celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia. Literatura prezentuje wiele klasyfi-

<sup>14</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 61.



kacji strategii personalnych<sup>15</sup>. Spośród nich na nasze potrzeby najbardziej przydatny wydaje się podział na dwa skrajne podejścia do pracowników – strategię „sita” i strategię „kapitału ludzkiego”. Pierwsze z nich oparte jest na założeniu niezmienności człowieka. Skupione jest na doborze pracowników gotowych do realizacji bieżących zadań. W przypadku nowych zadań organizacja zwalnia pracowników już nieprzydatnych i szuka nowych. Szkolenia, przekwalifikowania realizowane są marginalnie, gdyż traktowane są jako niepotrzebny koszt. Jednocześnie warto podkreślić stresującą rywalizację między pracownikami i brak poczucia bezpieczeństwa. Tego rodzaju strategia personalna spójna jest ze strategią perfekcyjną, gdzie w warunkach relatywnie stabilnego otoczenia nie ma potrzeby budować organizacji inteligentnej. W związku z tym nie ma potrzeby dbać o rozwój i aktywizację pracowników. Są oni zresztą traktowani jako element kosztów. Natomiast strategia kapitału ludzkiego traktuje pracowników jako kapitał organizacji, najważniejszy dla realizacji jej zamierzeń i przynoszący wartość dodaną. Strategia ta oparta jest na założeniu zdolności człowieka do rozwoju, jego emocjonalnej integracji z organizacją, lojalności. Organizacja rekrutuje pracowników z punktu widzenia ich zdolności do uczenia się. Wynika to ze zmienności realizowanych w organizacji zadań i wymaga dużego zaangażowania organizacji w rozwój personelu. Preferowana jest współpraca i stabilizacja zatrudnienia. Podejście to jest spójne ze strategią kreatywną i stwarza możliwości budowy organizacji inteligentnej.

Przed przejściem do dalszych rozważań warto przyjąć dwa zastrzeżenia.

1. Strategia personalna dla badanej grupy zatrudnionych wynika z jej specyfiki (zadań, kompetencji). Nie zawsze musi więc być w pełni tożsama ze strategią ogólną. Przykładowo strategia ogólna firmy projektującej systemy informatyczne może mieć charakter kreatywny, ale strategia personalna odniesiona do szeregowych pracowników księgowości może (a nawet powinna) zawierać więcej elementów strategii „sita”. Strategię organizacji na strategię personalną należy przekładać z dużą dozą rozważli, biorąc pod uwagę rolę danej grupy w realizacji zamierzeń firmy.
2. Prawie nigdy nie spotkamy się ze skrajnymi rozwiązaniami w czystej postaci. Zwykle rzeczywistość ma charakter pośredni, bliższy jednej lub drugiej skrajności.

Do diagnozy realizowanej strategii personalnej służy arkusz pokazany w tabeli 5.

Wypełnienie arkusza polega na obliczeniu średniej punktów przydzielonych przez wszystkich badanych w odniesieniu do poszczególnych kryteriów. Pozwoli

---

<sup>15</sup> T. Listwan, *Studia Ekonomiczne. Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 41–46; R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 71–75.

to na diagnozę realizowanej strategii personalnej (1–2,5 – strategia „sita”, 2,5–3,5 – strategia mieszana, 3,5–5 – strategia kapitału ludzkiego) w odniesieniu do badanej grupy.

**Tabela 5. Arkusz 1/c. Diagnoza realizowanej strategii personalnej dla badanej grupy zawodowej**

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
1. Istota strategii	Zapewnienie pracowników gotowych do realizacji aktualnych zadań, przy zmianie zadań – wymiana lub doraźne szkolenie						Rekrutowanie kandydatów z myślą o ich długoterminowym zatrudnieniu i pomocy w rozwoju
2. Postrzeganie człowieka	Człowiek ma ograniczoną zdolność do dostosowywania swoich kompetencji do zmieniających się oczekiwań organizacji						Człowiek ma duży potencjał dostosowywania się do zmieniających się oczekiwań organizacji, jeżeli stworzy się mu odpowiednie warunki
3. Hierarchia potrzeb	Dominacja potrzeb podstawowych						Znacząca rola potrzeb wyższego rzędu
4. Podejście do wydatków na ZKL	Tendencja do ograniczania kosztów, ich główny składnik to koszt naboru, selekcji i instruktazu						Inwestycja w rozwój potencjału zgodnie ze strategią organizacji
5. Wykorzystywany potencjał	Biegłość w wykonywaniu powtarzalnych zadań						Intelekt, wiedza, kreatywność, samodzielność, integracja z firmą

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując dane z arkuszy 1/a, 1/b i 1/c można ocenić poziom spójności pomiędzy realizowaną strategią a strategią personalną wobec badanej grupy zawodowej, wynikającą z charakteru realizowanych przez nią zadań i potrzebami kompetencyjnymi. Można wówczas określić obszar niezbędnego wzajemnego dopasowania.

## 4.2. Poziom procesowy

Aby móc konkretniej określić konieczne korekty w obszarze strategii personalnej, należy przenieść rozważania na poziom procesów personalnych. Tam bowiem tkwią rozwiązania nieprzystające do potrzeb wynikających ze specyfiki badanej grupy.

#### 4.2.1. Diagnoza faktycznie realizowanego procesu ZKL w stosunku do badanej grupy

W literaturze przedmiotu spotyka się różne składowe procesy ZKL. Ich analiza prowadzi do wniosku, że nie różnią się one merytorycznie, a jedynie stopniem szczegółowości. Na potrzeby opracowanej metody przyjęto następujące procesy składowe ZKL: dobór, rozwój, oceny pracownicze, zwolnienia<sup>16</sup>. Warto jeszcze dodać, że na rozwój składają się dwa elementy – rozwój kompetencji i rozwój zawodowy (awans pionowy i poziomy).

ZKL diagnozujemy według poniższego arkusza wywiadu (tabela 6), prosząc o zaznaczenie znakiem X liczby punktów opisującej rzeczywisty stan poszczególnych kryteriów. Respondenci odpowiadają tu na pytanie: Jak jest?

Tabela 6. Arkusz 2. Diagnoza realizowanego procesu ZKL w odniesieniu do badanej grupy

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
Dobór							
1. Planowanie potrzeb kadrowych	Brak systematycznego planowania, incydentalność działań						Okresowe planowanie potrzeb kadrowych (na podstawie planów rozwojowych, odejść naturalnych, zwolnień)
2. Identyfikacja wielkości „luki” kadrowej	Brak bilansowania stanu i potrzeb kadrowych						Okresowe dokonywanie porównania stanu kadry i potrzeb kadrowych
3. Sposób wypełniania tej „luki”	Wymiana personelu, dobór lub szkolenie do ściśle określonych zadań						Rozwój poprzez wszechstronne poszerzanie kompetencji, awans pionowy i poziomy
4. Planowanie naboru	Nabór incydentalny w razie powstania wakat						Nabór planowany (co do ilości i struktury stanowisk), uwzględniający przyszłe potrzeby organizacji
5. Opisy stanowisk pracy	Brak, ewentualnie ograniczony do zakresu czynności lub zadań						Sformalizowany pełny opis umożliwiający sformułowanie oczekiwań pracodawcy i pracobiorcy
6. Źródła naboru	Przewaga źródeł zewnętrznych						Przewaga źródeł wewnętrznych

<sup>16</sup> M. Juchnowicz, *Zarządzanie...*, op.cit.

cd. tab. 6

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
7. Metody naboru	Mało zróżnicowane						Szeroki wachlarz metod, łącznie z własną bazą rezerwy kadrowej
8. Kryteria selekcji	Zdolność do realizacji aktualnych zadań, głównie kompetencje „twarde”						Chęć i zdolność do rozwoju, obszar kreatywności, kompetencji „miękkich”
9. Techniki selekcji	Ograniczone i standardowe techniki selekcji						Szeroki zestaw technik dostosowany do poszczególnych grup stanowisk
10. Adaptacja zawodowa	Samodzielne poznawanie treści, warunków pracy, pokonywanie trudności przez nowo zatrudnionego						Zorganizowana i sformalizowana pomoc nowemu pracownikowi w wdrożeniu się do pracy, opiekunem – zwierzchnik, coach, mentor
11. Adaptacja społeczna	Samodzielne nawiązywanie więzi, rozpoznawanie norm kulturowych, reguł współpracy przez nowo zatrudnionego						Zaznajomienie ze współpracownikami, normami współpracy i kulturowymi przez opiekuna (spotkania, rozmowy, dokumentacja)
<b>Motywowanie</b>							
1. Cel motywacji	Realizacja bieżących, operatywnych celów organizacji						Integracja długofalowych celów organizacji z celami pracownika
2. Kryteria oceny motywowanego	Zgodność działań z procedurami (ilość, terminowość, jakość, zmieszczenie się w limicie kosztów), posłuszeństwo						Ekonomiczność, inicjatywa, kreatywność, samodzielność
3. Obszar formalizacji	Procesy, zadania, certyfikaty kompetencyjne						Role, wyniki, profile kompetencyjne
4. Znajomość potrzeb motywowanych i ich uwzględnianie	Unifikacja rozwiązań motywacyjnych dostosowanych głównie do oczekiwań organizacji						Rozpoznawanie i uwzględnianie również oczekiwań pracowników, indywidualizacja rozwiązań motywacyjnych
5. Stosowane narzędzia motywacji	Przewaga motywatorów materialnych skierowanych do jednostki						Dedykowany zespołowi wachlarz narzędzi (materialnych i niematerialnych)

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
6. Badania satysfakcji i kultury organizacji	Brak						Dokonywane i analizowane, działania korygujące
7. Konflikty	Częste, angażujące dużą liczbę pracowników						Rzadkie, angażujące niewielkich
8. Skala odejść cennych pracowników	Znacząca						Marginalna
9. Podstawowa forma wynagradzania	Za poniesiony nakład pracy						Za uzyskany wynik
Rozwój							
1. Identyfikacja potrzeb rozwojowych	Incydentalna, odniesiona wyłącznie do potrzeb firmy						Systematyczna z punktu widzenia potrzeb organizacji i pracownika
2. Obszar rozwoju	Związany z bezpośrednimi potrzebami realizacji zadań						Uwzględnia szersze potrzeby rozwoju kapitału ludzkiego
3. Realizator rozwoju	Własny zespół						Zarówno zespół własny, jak i specjaliści zewnętrzni
4. Miejsce rozwoju	Jedynie w firmie						Wykorzystanie w dużym zakresie zewnętrznych miejsc rozwoju
5. Metody rozwoju	Tradycyjne z przewagą metod podawczych						Różnorodne z przewagą metod aktywizujących
6. Ponoszenie kosztów rozwoju kompetencji	Organizacja finansuje jedynie to, co niezbędne dla realizacji bieżących zadań						Firma finansuje przedsięwzięcia związane z rozwojem kapitału ludzkiego
7. Monitorowanie przebiegu procesu rozwoju kompetencji	Brak lub okazjonalnie						Stale wraz z działaniami korygującymi
8. Ocena efektów rozwoju kompetencji	Brak lub incydentalna i zawężona						Systematyczna i kompleksowa
9. Planowanie awansu zawodowego	Brak lub incydentalnie, na ściśle określone stanowisko						Indywidualne plany szerokiego rozwoju zawodowego

cd. tab. 6

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
10. Kryteria awansu	Związane ze spełnianiem wymogów na dotychczasowym stanowisku						Związane z wymogami przyszłych dostępnych stanowisk
11. Kierunek awansu zawodowego	Głównie awans hierarchiczny						Zarówno awans pionowy, jak i poziomy
Oceny pracownicze							
1. Okres oceny	Głównie oceny incydentalne i krótkookresowe						System okresowych ocen pracowniczych i oceny bilansowe
2. Poziom formalizacji SOOP	Brak formalizacji, umożliwiające subiektywizm, niejasność i niestabilność kryteriów						Jasna formalizacja SOOP (cele, kryteria, metody, okres, uczestnicy, forma rozmowy...)
3. Kryteria oceny	Zawężone do wykonywania zadań (ilość, terminowość, jakość, limit kosztów), dyscypliny formalnej, zgodności z procedurami						Szerokie, oceniające kompetencje
4. Dopasowanie kryteriów do specyfiki grup zawodowych	Unifikacja kryteriów oceny nieuwzględniająca specyfiki grup						Indywidualizacja kryteriów oceny dostosowanych do wymogów danej grupy zawodowej
5. Ilość kryteriów i skale ocen	Rozbudowane i szczegółowe						Zgodne z potrzebami i wymogami racjonalności
6. Upowszechnienie kryteriów oceny	Ograniczone						Pełny i swobodny dostęp
7. Uczestnicy oceny	Wyłącznie zwierzchnik						Zespołowo z udziałem samooceny
8. Podstawowa formuła rozmowy oceniającej	„Wysłuchaj, co mam ci do powiedzenia”						„Wspólnie rozwiążmy dostrzeżone problemy”
9. Podkreślanie w ocenie	Przed wszystkim dostrzeżonych błędów ocenianego						Przed wszystkim dostrzeżonych walorów ocenianego
10. Wykorzystanie wyników oceny	Niski poziom wykorzystania wyników ocen w ZKL (chyba incydentalnie w razie potrzeby)						Szerokie wykorzystanie wyników ocen we wszystkich procesach ZKL

Diagnozowane kryteria	Strategia sita Stan A	Diagnoza w punktach					Strategia kapitału ludzkiego Stan B
		1	2	3	4	5	
Zwolnienia							
1. Planowanie zwolnień (liczba, struktura, moment)	Brak, zwolnienia w razie potrzeby						Zwolnienia planowane w przewidywanej praktyce
2. Przyczyna zwolnień	Nieprzydatność do realizacji nowych zadań, obniżka kosztów zatrudnienia (outsourcing)						Restrukturyzacja, brak realnych szans na efektywne wykorzystanie potencjału kadrowego
3. Inne rozwiązania zamiast zwolnień	Brak						Wykorzystanie m.in.: zatrudnienia w mniejszym wymiarze czasu pracy przy obniżce płac, urlopów bezpłatnych, wcześniejszych emerytur
4. Osłona zwalnianych	Zgodna z wymogami prawa						Outplacement

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie powyższego arkusza polega na zaznaczeniu znakiem X tej liczby na skali, która odpowiada ocenie rzeczywistego ukształtowania danego kryterium. Dla każdego kryterium obliczamy następnie średnią z ocen wszystkich respondentów. Wreszcie obliczane są średnie dla poszczególnych procesów składowych i dla całego ZKL. Im bardziej zbliżony jest zdiagnozowany stan do stanu zdiagnozowanego na poziomie strategicznym, tym bardziej realizowane ZKL jest zgodne z wymogami strategicznymi. W przypadku braku takiej zgodności przechodzimy do dalszych etapów, w których określamy obszary i kierunki przystosowania ZKL do wymogów strategicznych. Im bardziej kształt diagnozowanych kryteriów będzie zbliżony do sytuacji B, w tym większym stopniu organizacja traktuje pracowników jako kapitał i ma szansę stać się organizacją inteligentną.

#### 4.2.2. Projektowanie założeń procesów ZKL, wynikających z potrzeb badanej grupy zawodowej

W trakcie tego etapu mają zostać zaprojektowane takie rozwiązania procesu ZKL, które będą odpowiednie do charakteru zadań realizowanych przez badaną grupę i niezbędnych do tego kompetencji. Wykorzystujemy do tego ponownie arkusz 2. Tym razem służy on nam do odpowiedzi na pytanie, jak być powinno. Przyjmuje wówczas postać pokazaną w tabeli 7.

Tabela 7. Arkusz 2. Jak powinno być? – przykład

Projektowane kryteria	Opis stanu A	Stan projektowany w punktach					Opis stanu B
		1	2	3	4	5	
Np. cel motywacji	Realizacja bieżących, operatywnych celów organizacji						Integracja długofalowych organizacji z celami pracowników

Wykorzystanie tej wersji arkusza 2 różni się od poprzedniego tym, że respondenci zaznaczają znakiem X tę liczbę na skali, która określa stan danego kryterium odpowiedni dla potrzeb ZKL w badanej grupie zawodowej.

Należy pamiętać, że diagnozę stanu istniejącego i projektowanie stanu pożądanego należy przeprowadzać oddzielnie i to w odstępie czasowym. Chodzi o uniknięcie niebezpieczeństwa powielania odpowiedzi w obydwu wersjach arkusza 2.

#### 4.2.3. Diagnoza „luki” w procesach ZKL dotyczącej badanej grupy

„Lukę” diagnozujemy przy wykorzystaniu tabeli 8.

Tabela 8. Diagnoza „luki” w procesie ZKL odnoszącej się do wybranej do badania grupy

Oceniane kryteria	Stan zdiagnozowany	Stan postulowany	Wielkość „luki”
1	2	3	4 (2–3)
<i>Dobór</i>			
1. Planowanie potrzeb kadrowych · · ·	3	4	–1
5. Opisy stanowisk pracy · · ·	1	4	–3
8. Kryteria selekcji · · ·	4	3	1

Źródło: opracowanie własne.



Procedura diagnozy „luki” w procesie ZKL przedstawia się następująco:

- w kolumnie 1 znajdują się kryteria zawarte w arkuszu 2,
- w kolumnie 2 znajdują się dla każdego kryterium średnie liczby punktów uzyskane w etapie 4 (diagnoza rzeczywistości realizowanego procesu ZKL),
- w kolumnie 3 zostają wpisane dla każdego kryterium średnie liczby punktów uzyskane w etapie 5 (projektowanie kształtu procesu ZKL wynikającego ze specyfiki badanej grupy zawodowej),
- w kolumnie 4 (2–3) obliczana jest różnica pomiędzy stanem rzeczywistym a postulowanym.

Obszary „luki” w ZKL wskazują elementy, w których realizowana strategia personalna odbiega od wymogów wynikających z charakteru zadań realizowanych przez badaną grupę zatrudnionych i niezbędnych kompetencji. Pozwoli to określić obszary i kierunki przyszłych korekt.

## 5. Podsumowanie

Zaproponowana metoda nie stanowi propozycji uniwersalnej, gotowej do wykorzystania w każdym badaniu. W zamierzeniu może stać się podstawą ewentualnych korekt i budowania rozwiązań „szytych na miarę”. Korekty te mogą dotyczyć wzbogacenia lub ograniczenia przyjętych kryteriów oceny czy skali ocen. Ponadto ramy niniejszego artykułu nie pozwoliły na analizę również ważnego problemu, jakim jest ocena stosowanych narzędzi kształtowania ZKL (w porównaniu z potrzebami wynikającymi ze zdiagnozowanej wcześniej „luki”).

Metoda może być wykorzystywana przez przedstawicieli środowiska naukowego w procesie badawczym, przez przedstawicieli praktyki gospodarczej w procesie doskonalenia działalności organizacji. Może również stanowić pomoc dla studentów w trakcie pisania prac dyplomowych.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004.
2. Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji 2001, 5.
3. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odkrywając jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

4. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
5. Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
6. *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
7. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
9. Listwan T., Stor M., *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Ekonomiczne we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Listwan T., *Studia Ekonomiczne. Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
11. Mikula B., *Człowiek a organizacja*, Antykwa, Kraków 2000.
12. Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001.
13. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
14. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
15. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2014, t. 27.

---

## Method of Appraisal of Human Capital Management

---

### Summary

The presented article is intended by the authors to enrich the methodology of appraisal of a crucial area of organisation operations, which is human resources management. At the beginning it presents the idea of human capital and the process of its management. The method deals with two levels of research:

- strategic level (global strategy, characterisation of the examined professional group, personnel strategy),
- process level (selection, motivation, development, appraisal, dismissals).

Next, it presents the assumptions on the selection of data collection methods and the choice of respondents. The concept itself assumes beginning of research with the definition of the HCM strategic requirements.

The process level includes the identification of diagnosis of the actually pursued HCM process and the design of this process shape determined by strategic needs. The comparative analysis allows for setting the “process gap.” It indicates the areas and directions of indispensable corrections.

The application assumption of the method should include the concept of research tools, the way of using them and the obtained results of the process of analysis. Unfortunately, due to the scope of this article this issue remains as a topic of separate study.

**Keywords:** human capital management, method of human capital management

---



*Stanisław Brzeziński*  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

*Dagmara Bubel*  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

# Asymilacja standardów funkcjonowania organizacji inteligentnych w procesach zarządzania na przykładzie niemieckich przedsiębiorstw

---

## Streszczenie

Gospodarka światowa determinowana jest ewolucją w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, ponieważ sukces rynkowy przedsiębiorstw w znacznym stopniu warunkuje skuteczne zarządzanie wiedzą. Zaakcentować należy strategiczny charakter wiedzy, wynikający nie tylko z trudności wiążących się z jej imitacją i substytucją w przeciwieństwie do zasobów materialnych, lecz także z jej elastyczności w aspekcie celowości kreowania i doskonalenia oferty przedsiębiorstwa. Ponieważ wiedza, stanowiąc obecnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, podlega permanentnej identyfikacji oraz ciągłemu doskonaleniu, niezmiernie istotna staje się jej asymilacja w odpowiednie struktury procesów zarządzania, szczególnie w aspekcie organizacji inteligentnej. W artykule zaprezentowane zostaną wyniki badań przeprowadzonych w niemieckich przedsiębiorstwach branży usługowej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie przedsiębiorstwem, organizacja inteligentna, zarządzanie wiedzą

---

## 1. Wprowadzenie

Wzrastające znaczenie wiedzy w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem warunkowane jest nie tylko wpływem ilości wiedzy i nowoczesnych technologii informacyjnych, lecz także postępującą globalizacją oraz zmiennymi uwarunkowaniami w środowisku politycznym, ekonomicznym i społecznym współczesnej rzeczywistości. Powyższa perspektywa konkretyzuje potrzebę ciągłego uczenia się nowoczesnych przedsiębiorstw, które oprócz realizowania tradycyjnych zadań, zobligowane są do pozyskiwania i przetwarzania oraz umiejętnego stosowania wiedzy w praktyce. Zmiany te implikują transformację współczesnych przedsiębiorstw w organizacje inteligentne, tworzące wartość dodaną na podstawie skutecznego wykorzystywania wiedzy<sup>1</sup>, a ich motorem jest informacja, która stała się zasobem niezbędnym do funkcjonowania i rozwoju każdego społeczeństwa, każdej gospodarki, każdej organizacji i każdego człowieka trzeciego milenium<sup>2</sup>. Sytuacja taka determinuje potrzebę koncentracji uwagi organizacji inteligentnych na procesach zarządzania wiedzą, które integrują poszczególne aspekty dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Zarządzanie wiedzą ma zatem charakter kompleksowy, obejmujący niemal wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji inteligentnych, co zaprezentowano na rysunku 1.

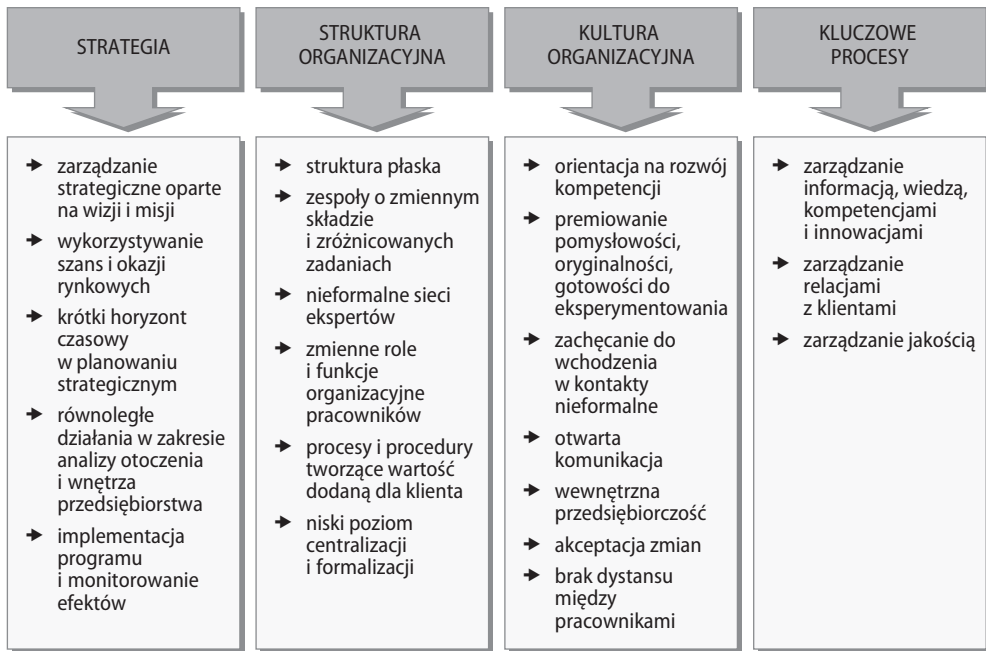
Organizacje inteligentne, akcentując w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przede wszystkim kapitał intelektualny i zasoby niematerialne, tworzą przewagę konkurencyjną współczesnych przedsiębiorstw. Artykuł ma na celu, na podstawie przytoczonych wyników badań, prezentację uwarunkowań determinujących zarządzanie przedsiębiorstwem ze szczególnym uwzględnieniem aspektu zarządzania wiedzą, co może przyczynić się do wykreowania dobrych praktyk w zarządzaniu kapitałem intelektualnym w organizacjach.

---

<sup>1</sup> S. Guldenberg, *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2013, s. 107.

<sup>2</sup> Por. A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 153.

Rysunek 1. Sfery funkcjonowania organizacji inteligentnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Guldenberg, *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2013, s. 107–129.

## 2. Idea organizacji inteligentnej w systemie zarządzania

Organizacje inteligentne charakteryzują się przede wszystkim przejrzystą wizją oraz strategią rozwoju<sup>3</sup>, jak również mają struktury organizacyjne wspierające proces uczenia się na podstawie kultury organizacyjnej<sup>4</sup>. Kultura ta akcentuje redefiniowanie istniejących procesów poprzez traktowanie pracowników jako najważniejszego zasobu organizacji, wdrożenie systemu zarządzania wydajnością pracowników oraz ich kompetencjami, funkcjonowanie zespołów zadaniowych, gromadzenie i wyko-

<sup>3</sup> Por. *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 78.

<sup>4</sup> Szerzej: K. Krzakiewicz, *Kultura organizacyjna i zmiana strategiczna w organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu” 2009, z. 2/3, s. 1164–1172.

rzystywanie informacji, wdrażanie nowych technologii jak również poprzez sprawną dyfuzję wiedzy wewnątrz organizacji<sup>5</sup>.

Organizacja inteligentna płynnie, poddając swoje zachowania odpowiednim modyfikacjom uwzględniającym wyspecjalizowane procesy związane z kreowaniem, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy, umożliwia proces uczenia się wszystkich jej członków. Ponadto podkreślić należy, że organizacja inteligentna realizuje również działania dotyczące<sup>6</sup>:

- systematycznych badań w aspekcie testowania nowej wiedzy czy poszukiwania nowych sposobów rozwiązywania problemów,
- uczenia się z wykorzystaniem zdobytych wcześniej doświadczeń,
- uczenia się od innych,
- przekazywania wiedzy w sposób szybki i efektywny.

W wyniku przeprowadzonych badań literaturowych przyjęto, że organizacja inteligentna ma sformalizowaną strategię rozwoju oraz politykę zarządzania kapitałem intelektualnym<sup>7</sup>, które określają długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu wymiany wiedzy z otoczeniem. Jak podkreśla Wojciech Czakon, to właśnie wiedza przyczynia się do poprawy procesów decyzyjnych i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a także ich relacji z otoczeniem. Dzięki wiedzy organizacja nabywa zdolność do rozwiązywania problemów<sup>8</sup>.

Idea organizacji inteligentnej znajduje odzwierciedlenie w koncepcji nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, a asymilacja standardów jej funkcjonowania w procesy zarządzania przedsiębiorstwem stanowi odpowiedź na ustawicznie rosnącą konkurencję, znaczne tempo rozwoju technologii oraz dynamicznie zmieniające się warunki gospodarcze. Zdolność organizacji inteligentnej do właściwego reagowania na sygnały pochodzące z otoczenia warunkuje nie tylko umiejętność uczenia się i zdobywania wiedzy z otoczenia, ale również doskonalenia kapitału intelektualnego<sup>9</sup> i rozwijania procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa.

---

<sup>5</sup> H.A. Wüthrich, P.D. Schallers, *Organisationen eine Stimme geben*, „Controlling & Management Review” 2014, vol. 58, no 8, s. 20–25.

<sup>6</sup> A. Zeller, *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2012, s. 112–125.

<sup>7</sup> Por. A. Sopińska, *Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 788–798.

<sup>8</sup> W. Czakon, *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009, s. 285.

<sup>9</sup> Szerzej: M. Bratnicki, *Pomiar kapitału intelektualnego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 11, s. 12–15.



Proces ciągłego uczenia się pozwala organizacji inteligentnej na zdobywanie wiedzy, umożliwiającej skuteczną konkurencję z firmami, które uczą się wolniej lub nie uczą się wcale<sup>10</sup>. Na rysunku 2 przedstawiono wybrane definicje organizacji inteligentnej.

## Rysunek 2. Wybrane definicje organizacji inteligentnej

*Koncepcja organizacji inteligentnej służy poprawie efektywności i sprawnej działalności organizacji oraz wymaga ciągłego dostosowywania się do nowych sytuacji, tworzenia i wprowadzania współczesnych koncepcji, stałej analizy słabych i mocnych stron, traktowania błędów jako wyzwania do ciągłego doskonalenia pracy<sup>a)</sup>.*

*Organizacja inteligentna to niekoniecznie wielka organizacja, ale posiadającą zasoby intelektualne trudne do skopiowania i zdolność do wyprzedzającego kształtowania zmian<sup>b)</sup>.*

*Istotne cechy organizacji inteligentnej to: ciągłe uczenie się, zarządzanie zasobami niematerialnymi, konkurowanie wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz pełna wewnętrzna otwartość informacyjna, a także posiadanie systemu wczesnego ostrzegania pozwalającego wyprzedzać przyszłe zdarzenia występujące w otoczeniu, partnerskie układy i wyjątkowe metody współpracy z dostawcami i klientami, wysoki poziom przedsiębiorczości wewnętrznej<sup>c)</sup>.*

*Organizacja intelektualna wytwarza produkty bogate w wiedzę (knowledge rich products) oraz systematycznie rozwiązuje problemy z wykorzystaniem filozofii i metod podnoszenia jakości, a także zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, prowadzi systematyczne badania i poszukiwania zmierzające do odkrywania nowej wiedzy, analizuje swoje sukcesy i porażki, jak również szybko i efektywnie przekazuje wiedzę w obrębie całej organizacji<sup>d)</sup>.*

*Fundamentalne zasady organizacji inteligentnej oscylują wokół systemowego myślenia, otwartości informacyjnej, wolności wypowiedzi i demokratycznego samorządzenia, synergii autonomicznych zespołów i tworzenia wewnętrznych rynków<sup>e)</sup>.*

*W organizacjach inteligentnych zdobywanie wiedzy dokonuje się poprzez kreatywność, otwartość, osobistą skuteczność menedżerów oraz stosowanie myślenia systemowego i umiejętności uczenia się oraz intuicję<sup>f)</sup>.*

Źródło:

<sup>a)</sup> Por.: A. Martensen, J.J. Dahlgaard, *Strategy and planning for innovation management – supported by creative and learning organisations*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1999, vol. 16, no. 9, s. 878–891.

<sup>b)</sup> Por.: M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 302.

<sup>c)</sup> Por.: B. Mikuła, *Organizacja ucząca się*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 51.

<sup>d)</sup> Por.: I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 52–53.

<sup>e)</sup> Por.: B. Ziębicki, *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000, s. 142–144.

<sup>f)</sup> Por.: P.M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>10</sup> Schlank, *intelligent und schnell: so führen Sie Ihr Unternehmen zur Hochleistung*, red. W. Burckhardt, Gabler, Wiesbaden 2013, s. 187.

Asymilacja standardów funkcjonowania organizacji inteligentnej znajduje odzwierciedlenie w licznych koncepcjach nauk o zarządzaniu, odnosząc się zasadniczo do organizacji jako systemu informacyjnego, koncepcji organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą czy kapitałem intelektualnym. Inteligentne organizacje realizują ustawiczny proces uczenia się, oparty na obserwacji zewnętrznego i wewnętrznego otoczenia, rozwoju percepcji oraz interpretacji i podejmowaniu działań, mających na celu korektę zachowań organizacyjnych<sup>11</sup>.

Literatura definiuje wiele istotnych czynników sprzyjających uczeniu się przedsiębiorstw, wśród których na szczególną uwagę zasługują<sup>12</sup>:

- decentralizacja władzy rozumiana jako partycypacyjny model procesu decyzyjnego,
- płaska struktura organizacyjna,
- łatwy dostęp do wiedzy poprzez dostępne i przyjazne systemy zarządzania wiedzą,
- kultura organizacyjna sprzyjająca dzieleniu się informacją i wiedzą,
- zarządzanie projektowe i praca zespołowa.

Czynniki te, akcentując płaską i elastyczną<sup>13</sup> strukturę organizacyjną opartą na pracy zespołowej oraz kulturę organizacyjną opartą na normach i wartościach sprzyjających organizacyjnemu uczeniu się, wyróżniają inteligentną organizację, w której kapitał intelektualny stanowi kluczowy czynnik twórczy<sup>14</sup>, a podstawową strategią funkcjonalną jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi.

### 3. Zarządzanie organizacją inteligentną – studium przypadku

Badania przeprowadzono w siedmiu przedsiębiorstwach branży usługowej, prowadzących działalność na terenie Niemiec, funkcjonujących jako organizacje inteligentne w ramach konsorcjum finansowo-ubezpieczeniowego. Przedsiębiorstwa zostały zidentyfikowane pod względem kryterium stosowanych praktyk właściwych

---

<sup>11</sup> D. Jelonek, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 17.

<sup>12</sup> J. Fuchs, Ch. Stolorz, *Produktionsfaktor Intelligenz: warum intelligente Unternehmen so erfolgreich sind*, Gabler, Wiesbaden 2013, s. 35–53.

<sup>13</sup> Por. R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 15–17.

<sup>14</sup> W. Dyduch, K. Bratnicka, *Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 637–650.

organizacji inteligentnej, warunkujących procesy organizacyjnego uczenia się dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>. Kryterium doboru respondentów odnosiło się do wzajemnej komplementarności realizowanych przez nich praktyk, składających się na metodykę zarządzania wiedzą. Badania przeprowadzono na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych, które pozwoliły na zidentyfikowanie dobrych praktyk, determinujących mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej dla rozwoju przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej. Badanie zostało przeprowadzone we wrześniu i w październiku 2015 r. techniką wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie internetowej.

Przeprowadzone badania dotyczyły praktyk zarządzania kapitałem intelektualnym, które zasadniczo wpływają na tworzenie i przekazywanie wiedzy w przedsiębiorstwie. Wybrane do analizy przedsiębiorstwa zatrudniają od 30 do 50 osób i działają od kilkunastu lat w branży usługowej, związanej z obsługą finansowo-ubezpieczeniową. Klientami tych przedsiębiorstw są osoby prowadzące działalność gospodarczą, a także spółki i inne podmioty wymagające świadczenia usług finansowo-ubezpieczeniowych w sposób ciągły.

Badane przedsiębiorstwa należą do grupy rzetelnych niemieckich ubezpieczycieli majątkowych i komunikacyjnych oraz reasekuracyjnych. Obecnie sprzedają produkty ubezpieczeń na życie, ubezpieczenia emerytalne oraz oferują szeroki zakres funduszy wzajemnych. Flagowym produktem konsorcjum jest ubezpieczenie typu *unit-linked*, definiowane jako ubezpieczenie na życie połączone z udziałami w wyselekcjonowanych funduszach inwestycyjnych renomowanych instytucji finansowych. Podkreślić należy, że badane przedsiębiorstwa są znane i cenione na całym świecie oraz należą do międzynarodowych korporacji finansowych o globalnym zasięgu i wysokiej wiarygodności.

Spektakularne wyniki uzyskiwane wyłącznie przez wzrost organiczny, bez przejęć i fuzji, wskazują na prawidłowość przyjętej strategii związanej z wysokim potencjałem wzrostu nowo powstających globalnych rynków długoterminowych planów oszczędnościowych. Skuteczne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym to czynniki, które przyczyniły się do sukcesu konsorcjum poprzez zdolność do szybkiego reagowania, innowacyjność, umiejętność dzielenia się wiedzą oraz rozbudowany program szkoleniowy dla pracowników.

Badane konsorcjum realizuje globalną misję przedsiębiorstwa, którą jest zapewnienie niezależności finansowej jej klientów na podstawie efektywnych produktów

---

<sup>15</sup> *Prozesswissen als Erfolgsfaktor: effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement*, red. C. Engelhardt, K. Hall, J. Ortner, Springer-Verlag, Wiesbaden 2013, s. 213–232.

oszczędnościowo-ubezpieczeniowych, powiązanych z wybranymi otwartymi funduszami inwestycyjnymi.

Rozwój badanych przedsiębiorstw warunkowany jest strategią ciągłego doskonalenia, ponieważ realizowane zlecenia w ramach obsługi ubezpieczeniowo-finansowej mają charakter unikatowy, a ich specyfika determinuje kierunki uczenia się przedsiębiorstw. Strategia zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach nie stanowi oddzielnej polityki, lecz jest komponentem kompleksowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą łączy różne aspekty działalności przedsiębiorstw, a strategia zarządzania wiedzą jest realizowana przez kadrę zarządzającą, ponieważ nie zachodzi konieczność koncentracji tej funkcji na jednym stanowisku pracy czy wyodrębnienia oddzielnego stanowiska pracy ds. zarządzania wiedzą. Tworzenie, zdobywanie i gromadzenie wiedzy determinowane jest szczególnym rodzajem obsługi ubezpieczeniowo-finansowej, którą przedsiębiorstwa realizują. Ponieważ poszczególne zlecenia charakteryzują się odmienną specyfiką wymagań w zakresie wiedzy, badane przedsiębiorstwa wykształciły rutynę organizacyjną, która polega na wykorzystywaniu konkretnych narzędzi i mechanizmów, służących określaniu oraz uzupełnianiu wiedzy, jaka niezbędna jest do realizacji nowego zlecenia. Badane przedsiębiorstwa nie ograniczają się do bieżących potrzeb danego zlecenia, lecz inwestują w wiedzę, niezbędną do realizacji zleceń w przyszłości.

Wewnętrzne przepływy wiedzy w przedsiębiorstwach opierają się na pracy zespołowej w ramach realizowanych zleceń. Zespoły nie stanowią wprawdzie trwałej struktury, ponieważ ich skład zmienia się w zależności od potrzebnych w danym zleceniu kompetencji, ale podkreślić należy, że praca zespołowa służy wymianie i uzupełnianiu wiedzy w organizacji<sup>16</sup>. W badanych przedsiębiorstwach za najbardziej pożądane cechy pracowników uznano ich wiedzę specjalistyczną, skuteczność, lojalność oraz chęć uczenia się i rozwoju.

Główny czynnik konkurencyjności badanych przedsiębiorstw stanowi wysoka jakość świadczonej obsługi ubezpieczeniowo-finansowej, która bezpośrednio wpływa na proces ciągłego dokształcania i podnoszenia kompetencji przez pracowników. Stąd istotną rolę przypisuje się polityce szkoleniowej, ponieważ programy szkoleniowe stanowią kluczowy element strategii rozwojowej przedsiębiorstw funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu i realizujących zróżnicowane przedsięwzięcia<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> O. Wassermann, M. Schwarzer, *Das intelligente Unternehmen: schlummernde Potenziale realisieren*, Springer-Verlag, Wiesbaden 2012, s. 185–199.

<sup>17</sup> Por. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 205.

Zasadniczą przesłanką realizacji takiej polityki w badanych przedsiębiorstwach była jej koordynacja ze strategią rozwojową, opartą na ustawicznej polaryzacji usług zgodnie ze specyficznymi wymaganiami klientów. W badanych przedsiębiorstwach dokonywano szacowania stanów wiedzy, identyfikując w ten sposób luki wiedzy, czyli różnice między wiedzą posiadaną a wiedzą potrzebną do realizacji celów i na ich podstawie zgłaszano propozycje szkoleń. Umiejętność precyzyjnego identyfikowania luk wiedzy stanowi bowiem istotny element zarządzania wiedzą. Potencjał rozwojowy badanych przedsiębiorstw opierał się na umiejętności szacowania niezbędnej wiedzy, umożliwiającej podejmowanie skutecznych działań i realizację kolejnych zleceń.

Również w aspekcie płynnego uzupełniania zdefiniowanych luk wiedzy, badane przedsiębiorstwa wykształciły dobre praktyki. Badania wykazały, że dysponują one bazą danych na temat firm szkoleniowych, instytucji eksperckich oraz ekspertów, a podkreślić należy, że kooperacja w uzupełnieniu wiedzy to następna niezbędna kompetencja w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Przykładem powiązania polityki szkoleniowej ze strategią rozwoju badanych przedsiębiorstw stała się dywersyfikacja oferty przedsiębiorstw w kierunku produktu, jakim jest ubezpieczenie na życie połączone z udziałami w wyselekcjonowanych funduszach inwestycyjnych renomowanych instytucji finansowych. Wymagało to przeprowadzenia cyklu specjalistycznych szkoleń uzupełniających braki kompetencyjne w nowym dla pracowników firmy obszarze, które uznać można za dobrą praktykę budowania konkurencyjności firmy<sup>18</sup> na podstawie zdolności poznawczych – nabywania nowej wiedzy.

Punktem wyjścia stało się szacowanie zidentyfikowanej wcześniej luki wiedzy, która może mieć charakter zarówno strategiczny, jak i operacyjny. Przykładem strategicznej luki były braki wiedzy w obszarze obsługi funduszy inwestycyjnych. Luka ta została oszacowana w związku z decyzją strategiczną, dotyczącą rozszerzenia oferty przedsiębiorstw o tę usługę. W tym przypadku szacowanie luki odbywało się przez porównanie stanu wiedzy w przedsiębiorstwie z wiedzą potrzebną do realizacji planowanego rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, co wymagało nie tylko otwartości na otoczenie biznesowe firmy, ale także inklinacji do permanentnego podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności. Szacowanie luki operacyjnej w badanych przedsiębiorstwach dotyczyło porównywania wiedzy posiadanej i wymaganej przez specyfikę nowej usługi w ramach świadczenia dotychczasowych usług. W tym przypadku dokonano analizy konieczności posiadania danej wiedzy

---

<sup>18</sup> B. Skowron-Grabowska, *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przełęcz Organizacji” 2013, nr 6, s. 13–18.

oraz analizy potencjalnych kierunków ewolucji wiedzy już posiadanej przez firmę. Umiejętność szybkiego szacowania luk wiedzy i uzupełniania ich wiedzą zdobytą podczas szkoleń umożliwiła badanym przedsiębiorstwom świadczenie nowych, wysokiej jakości usług.

Przeprowadzone badania pozwoliły wysnuć wniosek, że wdrażanie polityki szkoleniowej w ankietowanych przedsiębiorstwach pozwoliło nie tylko na jej asymilację w procesy zarządzania przedsiębiorstwem w odniesieniu do jego strategii rozwojowej czy też wykreowanie umiejętności sprawnego wykształcenia rutyny szacowania i uzupełniania bieżących luk wiedzy, lecz także na przyjęcie wzorca otwartej wymiany wiedzy w trakcie realizacji zleceń w zespołach i dzielenia się wiedzą.

Jednak, co podkreślali ankietowani, wdrażanie skutecznej polityki szkoleniowej wymaga jej ścisłego dopasowania do strategii rozwojowej przedsiębiorstwa. Tylko wówczas bowiem można mówić o usprawnianiu procesu zarządzania przedsiębiorstwem, gdy realizowana w firmie polityka szkoleniowa istotnie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, głównie w perspektywie rozwoju jego kapitału intelektualnego i podniesienia kompetencji pracowników, jak również pozwala na podejmowanie szybkich decyzji strategicznych w zakresie oferowania nowych usług.

Odpowiednio wykreowana polityka szkoleniowa stanowi narzędzie wypełniania luk wiedzy przedsiębiorstwa, a umiejętność precyzyjnego określania wspomnianych luk, gromadzenie wiedzy na temat tego, w jaki sposób można te luki wypełnić, oraz wewnętrzna wymiana wiedzy, stanowią przykład dobrej praktyki zarządzania organizacją inteligentną. Badania wykazały także, że przedsiębiorstwa nie ograniczają się jednak tylko do szkolenia pracowników, ponieważ system szkoleń jest elementem procesu uczenia się, ale sam w sobie nie sprawia, że przedsiębiorstwo staje się organizacją inteligentną. Do tego potrzebne są, obok stworzenia odpowiedniego klimatu i kultury organizacji, sprawne systemy wytwarzania, gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy jako niezbędne elementy zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowanym na rozwój.

Jak pokazują badania, właściwe funkcjonowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem wymaga odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą, która, będąc elementem niezbędnym do zarządzania wiedzą, nie musi stanowić oddzielnej części ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

## 4. Podsumowanie

Wydaje się, że w obecnych realiach gospodarczych, gdzie wiedza stanowi coraz ważniejszy czynnik konkurencyjności, asymilowanie cech i zasad funkcjonowania

organizacji inteligentnych w procesy zarządzania przedsiębiorstwem nabiera coraz większego znaczenia. Ważnym czynnikiem stymulowania przedsiębiorstw do adaptowania cech organizacji inteligentnych jest popularyzowanie wiedzy na temat organizacji inteligentnych oraz przekazywanie przykładów dobrych praktyk przedsiębiorstw już funkcjonujących w formule organizacji inteligentnych. Organizacje inteligentne we wszystkich badanych elementach systemu zarządzania stosują rozwiązania właściwe dla strategii zarządzania wiedzą. Badane organizacje inteligentne świadomie dokonują transformacji zarówno swoich struktur wewnętrznych, jak i otoczenia, w którym istnieją. Wyniki badania pokazały, że organizacje inteligentne otwarte są na wymianę wiedzy z otoczeniem i potrafią ją efektywnie wykorzystywać, udostępniając pozyskaną wiedzę w przedsiębiorstwie, czemu sprzyja struktura organizacyjna. Poza tym organizacje inteligentne poprzez odpowiednie przygotowanie do pozyskiwania wiedzy, skutecznie odpowiadają na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy, co powoduje, iż łatwo dostosowują się do turbulentnego otoczenia.

## Bibliografia

1. Bratnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2000, nr 11, s. 12–15.
2. Czakon W., *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, w: *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2009.
3. Dyduch W., Bratnicka K., *Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 637–650.
4. Fuchs J., Stolorz Ch., *Produktionsfaktor Intelligenz: warum intelligente Unternehmen so erfolgreich sind*, Gabler, Wiesbaden 2013.
5. Guldenberg S., *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2013.
6. Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003.
7. Jelonek D., *Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

8. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
9. Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
10. Krzakiewicz K., *Kultura organizacyjna i zmiana strategiczna w organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Zagadnienia Ekonomiki Przemysłu” 2009, z. 2/3, s. 1164–1172.
11. Martensen A., Dahlgaard J.J., *Strategy and planning for innovation management – supported by creative and learning organisations*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 1999, vol. 16, no. 9, s. 878–891.
12. Mikuła B., *Organizacja ucząca się*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
13. *Prozesswissen als Erfolgsfaktor: effiziente Kombination von Prozessmanagement und Wissensmanagement*, red. C. Engelhardt, K. Hall, J. Ortner, Springer-Verlag, Wiesbaden 2013, s. 213–232.
14. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
15. *Schlank, intelligent und schnell: so führen Sie Ihr Unternehmen zur Hochleistung*, red. W. Burckhardt, Gabler, Wiesbaden 2013.
16. Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
17. Skowron-Grabowska B., *Procesy innowacyjno-konkurencyjne w strategiach przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 6, s. 13–18.
18. Sopińska A., *Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 788–798.
19. *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
20. Wassermann O., Schwarzer M., *Das intelligente Unternehmen: schlummernde Potenziale realisieren*, Springer-Verlag, Wiesbaden 2012.
21. Wüthrich H.A., Schallers P.D., *Organisationen eine Stimme geben*, „Controlling & Management Review” 2014, vol. 58, nr 8, s. 20–25.
22. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
23. Zeller A., *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2012.



24. Ziębicki B., *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000.

---

### **Assimilation of standards of intelligent organisation operations in management processes as exemplified by german companies**

---

#### **Summary**

The world economy is determined by the evolution towards the knowledge based economy as market success depends to a large extent on the effective knowledge management. It should be emphasized that a strategic character of knowledge results not only from the difficulties connected with its imitation and substitution, unlike tangible assets, but also with its flexibility in the aspect of creation and improvement of the company offer. As knowledge, included in strategic corporate assets, is subject not only to permanent identification but also continuous improvement, it is extremely important for it to assimilate into appropriate structures of management processes in the aspect of intelligent organization. The article presents the results of research done in German service providing companies.

**Keywords:** corporate management, intelligent organisation, knowledge management

---



*Zdzisława Janowska*

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni

## Czy uczelnia wyższa jest organizacją inteligentną?

---

### Streszczenie

Misją szkolnictwa wyższego jest „przyczynianie się do podwyższania jakości życia Polaków przez tworzenie, poszerzanie i upowszechnianie wiedzy”<sup>1</sup>. Ma ono wpływ na osiągnięcie narodowych celów społecznych, gospodarczych, na budowę kapitału intelektualnego i społecznego kraju. Gwarantem osiągnięcia tak szczytnych celów jest najwyższej jakości kadra naukowa uczelni wyższych, która pozyskuje, gromadzi, przechowuje i przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie dla dobra wspólnego kraju. Świadomość jej wartości, pozwalających realizować misję i budować oraz utrzymywać markę oraz renomę uczelni w środowisku lokalnym, krajowym i międzynarodowym powinna przyświecać kadrze zarządzającej szkołą wyższą. Niestety bardzo często, nie bacząc na wartości intelektualne dojrzałej kadry naukowej, pozbywa się jej, tracąc często bezpowrotnie kapitał intelektualny, będący podstawą organizacji inteligentnej. Celem niniejszego opracowania jest próba analizy i oceny funkcjonowania uczelni wyższych w kontekście spełnienia (lub niespełnienia) wymogów organizacji inteligentnej.

**Słowa kluczowe:** organizacja inteligentna, kapitał intelektualny, organizacja ucząca się, uczelnia wyższa a organizacja inteligentna, profesorowie wyższej uczelni, profesorowie emerytowani

---

<sup>1</sup> *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego w Polsce w perspektywie 2020 r.*, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum Ernst&Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, s. 1.

## 1. Istota organizacji inteligentnej

W organizacji inteligentnej najważniejszą rolę odgrywa kapitał intelektualny. Jest ona często nazywana organizacją uczącą się. Jak twierdzą znawcy tej problematyki<sup>2</sup>, ma ona szczególną umiejętność rozpoznawania i reagowania na sygnały płynące z ustawicznie zmieniającego się otoczenia i dostosowywania się do nich. To otoczenie i zachodzące interakcje w organizacji stanowią skarbnicę wiedzy. Organizacja inteligentna to organizacja, której uczestnicy posiadają szczególny poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania<sup>3</sup>. Jej atrybuty to m.in. elastyczność działania, zdolność do wytwarzania wiedzy, przekształcanie jej w nowe rozwiązania, a przede wszystkim umiejętność zarządzania wiedzą. Ta ostatnia jest rezultatem posiadania zdolności do kreowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się wiedzą, wykorzystywania jej i utrzymywania. „Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swoich działaniach”<sup>4</sup>. Aktywa, czyli inaczej kapitał intelektualny, stanowią różnicę między wartością rynkową a wartością księgową organizacji. Są to aktywa niematerialne, mieszczące w sobie wiedzę, umiejętności, kontakty z otoczeniem (często je przekształcające), a przede wszystkim doświadczenie, które służy rozwojowi organizacji i budowaniu oraz utrzymaniu pozycji rynkowej. Zarządzanie wiedzą wymaga szczególnej kultury organizacyjnej, w której odgrywają ważną rolę m.in. normy, wartości, wzory zachowań i symbole. Zdaniem B. Mikuły wartością dla zachowań w organizacji inteligentnej jest wzajemne zaufanie, partnerstwo we współdziałaniu, odpowiedzialność i dialog<sup>5</sup>. Niedopuszczalne jest, kiedy przy realizacji zarządzania wiedzą akceptuje się jej gromadzenie dla osobistych korzyści, pomijając cele organizacji. Błędne jest traktowanie ludzi i procesów związanych z wiedzą jak elementy, które można w każdej chwili zastąpić<sup>6</sup>. Często bywa tak, że wiedza, jaką dysponuje organizacja, znajduje się w posiadaniu kilku kluczowych pracowników i ich odejście powoduje lukę trudną do wypeł-

<sup>2</sup> B. Mikuła, *Człowiek w organizacji*, Antykwa, Kraków 2000; M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> B. Czerniachowicz, *Organizacja ucząca się, a organizacja inteligentna*, mikroekonomia.net/pdf/

<sup>4</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

<sup>5</sup> B. Mikuła, *Kultura organizacji inteligentnej*, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie 2008, nr 765.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 21.

nienia. Dowodzą tego znane fakty z firm General Motors, DAF i IBM<sup>7</sup>. Odejście utalentowanych pracowników na skutek zwolnień lub nieprzemyślanej redukcji zatrudnienia w ramach restrukturyzacji spowodowało utratę nawet 70% zasobów wiedzy organizacji. W taki właśnie sposób traci się informacje, doświadczenie i kontakty z otoczeniem, powodując zakłócenie funkcjonowania całej organizacji. Często błędnie przeprowadzona reorganizacja powoduje w konsekwencji utratę pamięci (tzw. zbiorowa amnezja na skutek pozbycia się pracowników spajających społeczność pracowniczą, tradycje, obrzędy itp.). Zatem w zarządzaniu wiedzą tak istotną rolę odgrywa jej zachowanie. „Zasoby wiedzy można rozwijać tylko wtedy, gdy dba się o zachowanie dotychczasowych”<sup>8</sup>. Szczególnym przykładem w tym względzie jest utworzenie spółki consultingowej w szwajcarskiej ABB, składającej się z grupy kluczowych pracowników, zatrudnionych po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego<sup>9</sup>. Spółka powstała z inicjatywy kierownictwa, któremu zależało na utrzymaniu i wykorzystywaniu w dalszym ciągu potencjału eksperckiej kadry. Znaleźli się w niej byli menedżerowie, którzy dalej pracują na rzecz firmy: doradzają w kluczowych sprawach, zarządzają projektami, dostarczają *know-how* i współpracują z władzami lokalnymi. W ten sposób wykorzystane są w dalszym ciągu ich kompetencje zawodowe, społeczne i publiczne. Godna pochwały jest także pielęgnowana w Japonii szkoła przekazywania wiedzy i umiejętności „mistrz – uczeń”<sup>10</sup>. Jest to przygotowywanie następców obecnych ekspertów. „Mistrz” wprowadza „czeladnika” w tajniki swojej wiedzy, a przebywanie razem (również w czasie wolnym) pozwala na przekazanie także wiedzy ukrytej.

O znaczeniu utrzymania wiedzy mówi się głównie w odniesieniu do organizacji gospodarczych, natomiast brak jest dyskusji na temat wartości zachowywania wiedzy w organizacjach naukowych, tj. w uczelniach wyższych, które kształcą i wychowują przyszłą kadrę naukową. Dyskusja na ten temat wydaje się niezbędna, ponieważ zbyt często procedury administracyjne (odnoszące się do granicy wiekowej) sprawiają, że uczelnie wyższe, nie bacząc na skutki, pozbywają się kadry o najwyższym potencjale intelektualnym, tracąc ten potencjał bezpowrotnie. Celem artykułu jest analiza i ocena tego stanu rzeczy.

---

<sup>7</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, op.cit. s. 31.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 231.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 237–238.

<sup>10</sup> Ibidem s. 238.

## 2. Istota wyższej uczelni w kontekście organizacji inteligentnej

„Uczelnie, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki”<sup>11</sup>. Misją szkoły wyższej jest przyczynianie się do podwyższania jakości życia Polaków przez tworzenie, poszerzanie i upowszechnianie wiedzy<sup>12</sup>.

W ramach realizacji funkcji kształcenia szkoła wyższa pobudza kreatywność młodzieży i uczy sprawnego funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Poprzez badania tworzy nową wiedzę, służącą dobru wspólnemu. Prowadzeniu badań naukowych towarzyszy ustawiczny kontakt z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Ich rezultaty stanowią zaplecze eksperckie dla ośrodków władzy zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Jak wynika z Programu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r.<sup>13</sup>, opracowanego przez Fundację Rektorów Polskich w 2015 r., wiodącą rolę uczelni wyższych jest rozpoznawanie i rozwiązywanie społecznych i ekonomicznych problemów współczesnego świata. Podkreśla się konieczność obecności uniwersytetów w życiu publicznym, a przede wszystkim przy „wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, przyczynianiu się do rozwoju regionów i pielęgnowaniu kultury i dziedzictwa narodowego”<sup>14</sup>. Celem strategicznym uczelni wyższej winna być jej otwartość (na odbieranie sygnałów z otoczenia), mobilność, różnorodność współpracy akademików z biznesem, instytucjami konkurencyjnymi i efektywność (wykorzystywanie najlepszych doświadczeń uczelni zagranicznych). W prezentowanym programie przywiązuje się szczególną wagę do wartości etosu akademickiego, tj. poszukiwania prawdy, głoszenia jej w nauczaniu i w życiu publicznym. Jednocześnie eksperci ubolewają nad rutynowością i biurokratyzowaniem życia w uczelni oraz brakiem kulturowania tradycji akademickiej, tj. współpracy między „mistrzem” a „uczniem”, umacniającej etos nauczania i wykorzystywanie doświadczeń „mistrza”.

Największą wartością szkoły wyższej są jej pracownicy – nauczyciele akademicy. To oni decydują o sile uczelni i o jej rozwoju. To oni budują jej image, stanowiąc wzór do naśladowania dla studentów i absolwentów, którzy po ukończeniu uczelni

---

<sup>11</sup> Ustawa o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2012 r., poz. 572., art. 4., pkt 3.

<sup>12</sup> *Misja, wizja...*, op.cit., s. 1.

<sup>13</sup> *Misja społeczna uniwersytetu w XXI w.*, opracowana przez zespół pod kierunkiem ks. prof. Andrzeja Szostka, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2015, s. 6.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

pełnią różne funkcje zawodowe. O sile uczelni świadczy jej umiejętność współpracy i oddziaływania na otoczenie, kreowania pożądaných zmian, gwarantujących rozwój (regionu, kraju), a tym samym (siłą rzeczy) organizowania miejsc pracy dla absolwentów uczelni. Jak podkreśla A. Malinowski<sup>15</sup>, „naukowcy to stymulatorzy wiedzy, reżyserowie nauki. Posiadają zdolności wynajdywania, stawiania problemów i podsuwania ich innym do rozwiązywania”. Są wśród nich również pseudonaukowcy, blagierzy, plagiatorzy, którzy szkodzą dobremu imieniu nauki. W kontekście powyższych rozważań słuszne wydaje się udzielenie odpowiedzi na następujące pytania<sup>16</sup>:

1. Czy uczelnia wyższa spełnia wymogi organizacji uczącej się?
2. Czy uczelnia wyższa jest organizacją inteligentną?

Takie właśnie pytania zadają K. Leja i S. Kwiatkowski. Dla K. Leji miarą organizacji uczącej jest występowanie przykładów osobistego mistrzostwa oraz tworzenie możliwości dla włączenia się wszystkich pracowników w proces tworzenia i realizacji wspólnej wizji uczelni. Dla S. Kwiatkowskiego miarą inteligencji uczelni (inaczej organizacji wiedzy) jest realizacja jej powinności wobec otoczenia i odwrotnie. Jak twierdzą autorzy, chodzi o uzyskanie pozytywnej odpowiedzi w kwestii wzajemnego wykorzystywania wiedzy, tj. przez otoczenie – edukacyjnej wartości uczelni, a przez uczelnie – efektywnego korzystania z zasobów wiedzy, oferowanych przez otoczenie. Mowa tu jest o kreowaniu wiedzy (m.in. festiwale nauki i wszelkiego rodzaju działalność popularno-naukowa), ale przede wszystkim o współdziałaniu z biznesem, władzą publiczną i mediami. K. Leja zwraca szczególną uwagę na pielęgnowanie kontaktów i dobre relacje z odchodzącymi pracownikami, uznając wartość posiadanej przez nich wiedzy ukrytej, która powinna dalej służyć uczelni. Dotyczy to również kontaktów z tymi, którzy przeszli do pracy w innej uczelni. Można zaproponować im np. prowadzenie zajęć.

### 3. Kadra akademicka kreatorem wiedzy

O marce szkoły wyższej decyduje kadra naukowa (głównie profesorska) i jej osiągnięcia na polu nauki, przyczyniające się do rozwoju społecznego i gospodarczego

---

<sup>15</sup> A. Malinowski, *Jak oceniać pracowników uczelni za badania i dydaktykę*, Forum Akademickie 2015, nr 2.

<sup>16</sup> K. Leja, *Doskonalenie przepływu wiedzy w wyższej uczelni*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s.148; S. Kwiatkowski, za: K. Leja, *Doskonalenie przepływu...*, op.cit., s. 148.

kraju. Kadra naukowa, realizując swoją służebną rolę wobec pokoleń, występuje jednocześnie w charakterze nauczyciela, wychowawcy, mistrza oraz badacza i odkrywcy nowych rozwiązań służących dobru społecznemu. Pełnienie tak zaszczytnej funkcji wymaga szczególnych kompetencji, budujących prestiż społeczny zawodu profesora, który to od lat (jak wynika z badań CBOS) cieszy się wysokim zaufaniem społecznym, sięgającym dzisiaj 82%<sup>17</sup>. Badani podkreślają ekspercki charakter profesji, zaś tytuł naukowy i rodzaj pracy związany z niezależnością intelektualną wzbudzają powszechne poważanie i szacunek. Stąd też kompetencje kadry profesorskiej muszą być wyjątkowe, a ich rzeczywiste wykorzystywanie powinno służyć dobru wspólnemu. Wśród składowych kompetencji wszystkie są równoważne, choć ich zawartość treściowa w przypadku profesorów nabiera różnej wagi. Wiedza, która zazwyczaj kojarzona jest z uzyskaną specjalnością (poparta zdobywaniem kolejnych stopni naukowych), w tym przypadku musi mieć również charakter ogólny i interdyscyplinarnej. Chodzi tu na pewno o podstawową wiedzę o charakterze ekonomiczno-społeczno-psychologicznym i to nieustannie odświeżaną. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacji szerokiego współdziałania z otoczeniem, tj. prowadzenia badań, wyrażania opinii, sporządzania ekspertyz itp. Owa wiedza, uzdolnienia, predyspozycje znajdują odbicie w wykorzystywaniu szczególnych umiejętności kadry akademickiej, objawiających się skutecznym kontaktem z różnorodnym odbiorcą: studentami, praktykami-specjalistami, reprezentantami władzy lokalnej centralnej, a także młodzieżą szkolną. W żadnym z tych przypadków nie wolno się skompromitować. Chodzi zatem nie tylko o umiejętności interpersonalne i pedagogiczne, lecz także o umiejętności komunikowania się, podparte warsztatem metodycznym (atrakcyjnym prowadzeniem wykładu, dyskusji, seminarium dyplomowego, a także opracowaniem skryptów i podręczników) pobudzającym aktywność słuchaczy i skuteczne przyswojenie wiedzy. W tym przypadku kadra naukowa wypełnia swoją misję edukacyjną (również kształtowania w ten sposób postaw słuchaczy wobec otaczającego świata), która niestety dzisiaj w obliczu wszechogarniającego „przeliczenia nauki na punkty” uległa deprecjacji.

Zdaniem pracowników naukowo-dydaktycznych uczelni niska „wycena” działalności dydaktycznej obniża rangę zawodu<sup>18</sup>. W tym miejscu warto dodać fakt postępującej biurokratyzacji działań w sferze dydaktycznej, bowiem z jednej strony

<sup>17</sup> *Prestiż zawodów*, BS/164/2013, CBOS, Warszawa, listopad 2013.

<sup>18</sup> A. Malinowski, *Jak oceniać...*, op.cit.; J. Cieśliński, *Zły algorytm, złe minima*, Forum Akademickie 2015, nr 4.



nisko się ją ocenia, a z drugiej nakazuje się wypełniać „setki” tabel i formularzy<sup>19</sup>. Naukowiec staje się powoli urzędnikiem, niemającym należytego czasu na naukę i kierowanie pracami swoich magistrantów i doktorantów.

Wśród kompetencji gwarantujących wymierną współpracę z otoczeniem jest zdobywane latami doświadczenie, pozwalające zajmować z powodzeniem pozycje badacza, praktyka, eksperta, doradcy. W wielu przypadkach w uznaniu dla posiadanej wiedzy eksperckiej profesorowie zajmują kluczowe pozycje w administracji rządowej, stają się przedstawicielami władzy ustawodawczej oraz przewodniczą szeregu instytucjom i organizacjom międzynarodowym, reformującym ustrój społeczno-gospodarczy w kraju i w świecie. W każdym z tych przypadków reprezentują „swoją” szkołę wyższą, budując jej markę i podnosząc jej prestiż w kraju i za granicą. Niezbędnym dopełnieniem kompetencji, gwarantujących wysoki status społeczny profesorom, jest ich zachowanie (postawa). Tutaj w grę wchodzi rekomendowana w misji społecznej uniwersytetu wartość etosu akademickiego, tj. głoszenie prawdy w nauczaniu i przenoszenie jej w sferę publiczną. Od kadry profesorskiej wymaga się nienagannej postawy moralnej, tj. pełnej uczciwości w działaniu. Wyniki badań prowadzonych wśród młodzieży akademickiej na temat preferowanych wartości, które zadecydowały o wyborze uczelni i kierunków studiów, potwierdzają wagę kompetencji kadry akademickiej. Przykładowo o wyborze Akademii Ekonomicznej w Katowicach zdaniem studentów w 57% zadecydowały prestiż uczelni, w 67% możliwość znalezienia pracy, a jej największym atutem była kadra naukowa<sup>20</sup>. Tak wypowiedziało się 86% badanych. Wiarygodność przekazywanej wiedzy ceni 80% badanych studentów. Wśród cech „dobrego” nauczyciela studenci najwyżej oceniają: umiejętność przekazywania wiedzy (82%), wiadomości praktyczne (61%), przystępność (61%) i komunikatywność (47%).

Jak już wcześniej podkreślano, kadra profesorska tworzy markę uczelni. Wysokie miejsce w rankingach to przede wszystkim osiągnięcia naukowe kadry i współpraca z zagranicą. Zdaniem badaczy tworzenie marek w instytucjach jest dziełem niewielkiej liczby powszechnie znanych osób. W uczelni zaś najważniejsza jest bardzo dobra kadra naukowa (w nauce i dydaktyce)<sup>21</sup>. Sami naukowcy, wypowiadając się o autorytecie nauczyciela akademickiego, podkreślają, że jego posiadanie zależy od rozległej wiedzy, poważnych osiągnięć naukowych, uczciwości i rzetelności

<sup>19</sup> A. Nowak, M. Nowak, *O postępującej biurokratyzacji polskich uczelni*, Forum Akademickie 2014, nr 12.

<sup>20</sup> K. Śliwińska, *Wizja Szkoły Wyższej. Kierunki rozwoju procesów dydaktycznych na tle postaw i aspiracji młodzieży akademickiej*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy...*, op.cit., s. 21, 23.

<sup>21</sup> J. Kotlarska, *Budowa marki przedmiotu i nauczyciela*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy...*, op.cit., s. 71, 73.

naukowej. Studenci twierdzą, że markę nauczyciela tworzy jego gruntowna wiedza merytoryczna, umiejętności metodyczne i cechy osobowościowe (empatia). Twierdzą także, że często przy wyborze przedmiotu na studiach kierują się „funkcjonującą” marką nauczyciela, dającą gwarancję interesujących zajęć.

## 4. Utrata kapitału intelektualnego w uczelni wyższej

Powyższe rozważania dowodzą wagi kapitału intelektualnego w uczelni wyższej. Bezsprzeczny jest udział najwyższej kwalifikowanej kadry w jego tworzeniu i utrzymywaniu. Kapitał intelektualny uczelni wyższej powinien podlegać szczególnej ochronie. Za proces utrzymywania i utrwalania kapitału odpowiedzialność ponosi kadra zarządzająca. Niestety w wielu polskich uczelniach z dnia na dzień uczelnie tracą „na własne życzenie” własny kapitał intelektualny. Kadra profesorska, która przez cały okres kariery przysporzyła sławy swoim uczelniom i budowała jej markę, będąc w dalszym ciągu w pełni sił twórczych, traci zatrudnienie. Często nie proponuje się jej nawet części etatu, uczestnictwa w radach wydziału (np. w celu zasięgnięcia opinii w sprawach rozwojowych uczelni), choć jednocześnie oczekuje się od niej promowania doktorantów i pisanie bardzo poważnych recenzji naukowych. Mowa tu jest o kadrze, która w dalszym ciągu bardzo aktywnie współpracuje z otoczeniem, tj. z biznesem, władzą lokalną i centralną, często w dalszym ciągu wykonuje poważne ekspertyzy i uczestniczy w organizacjach i gremiach decydujących o strategii rozwojowej regionów i kraju. Często zwolnieni profesorowie są dalej członkami komitetów nauk Polskiej Akademii Nauk i członkami bardzo poważnych międzynarodowych organizacji naukowych. Warto tutaj posłużyć się przykładami z różnych miejsc w Polsce. Przykładowo, w Uniwersytecie Łódzkim wraz z „uderzeniem godziny” zwalnia się profesorów zasłużonych dla nauki polskiej, a także dla rozwoju regionu i kraju, nie przewidując dla nich nawet funkcji społecznego doradcy. Często nieprzemysłane działania powodują niepowetowane straty dla uczelni, danej dyscypliny naukowej, tym bardziej, że młodsza kadra nie ma wystarczającego doświadczenia i prestiżu w środowisku naukowym i życiu publicznym. Często też zwolnienie profesora powoduje utratę tzw. uprawnień do posiadania kierunku i zdobywania stopni naukowych. Podobne sytuacje mają miejsce w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu i Uniwersytecie Gdańskim. Nie bacząc nawet na międzynarodowy dorobek i sławę założycieli uczelni czy wydziałów, kierownictwo szkoły wyższej pozbywa się kontaktu z nimi (nie myśląc o podtrzymaniu prestiżu uczelni). Znamienny w tym względzie jest przykład z „podwórka” lekarskiego, gdzie profesorom będącym jeszcze w pełni sił naukowych odmawia

się pracy w uniwersyteckich placówkach naukowych<sup>22</sup>. Mają oni poczucie odrzucenia, mogliby dalej służyć chorem, a odchodząc zabierają ze sobą ogromny zasób zdobytej wiedzy, który nie będzie wykorzystany. Zabierają również ze sobą wielkie bogactwo, jakim jest doświadczenie. Podobnych przykładów w skali kraju jest dużo więcej. Świadczą one o świadomym (a może nieświadomym) działaniu na szkodę nauki polskiej. Wykorzystywanie potencjału naukowego najwyższej kwalifikowanej kadry naukowej powinno jak najdłużej służyć dobru wspólnemu.

Należy również pamiętać, że odsunięci od swoich uczelni profesorowie podejmują prace w uczelniach niepublicznych, dla których są w dalszym ciągu pełnowartościowymi pracownikami. Oczywiście mamy w kraju i cenne przykłady korzystania w dalszym ciągu z kapitału intelektualnego swoich „promotorów”. Godne podkreślenia jest traktowanie jako naturalne zatrudniania profesorów w Uniwersytecie Warszawskim, Wrocławskim, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie i w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Bardzo ciekawe rozwiązania mają miejsce w Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie<sup>23</sup>. Władze rektorskie podpisały umowę o współpracy ze swoimi profesorami, którzy, uzyskując status wolontariuszy, dalej funkcjonują w uczelni. Urzędują w „swoich” pokojach, prowadzą badania naukowe, są delegowani na konferencje, publikują i pracują w Zespole Ekspertów Narodowego Centrum Nauki. Najstarszy z „czynnych” profesorów liczy 87 lat.

## 5. Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań, opartych głównie na obserwacji uczestniczącej, nie uzyskano satysfakcjonującej odpowiedzi. Prezentowane straty, związane z utratą kapitału intelektualnego w uczelniach wyższych, dowodzą nieprzemysłanych decyzji gremiów zarządzających. W związku z powyższym trudno jest w wielu przypadkach nazwać uczelnię wyższą organizacją inteligentną. Niekwestionowany dorobek kadry profesorskiej, budujący markę uczelni powinien służyć jej jak najdłużej. Znając doświadczenia innych krajów, należałoby zaproponować osiągnięcie obopólnych korzyści poprzez dalsze utrzymywanie współpracy, tj.:

- częściowe zatrudnienie ( $\frac{1}{3}$  lub  $\frac{1}{4}$  etatu) i uczestnictwo z głosem doradczym w radach wydziału i innych komisjach współpracy z otoczeniem;

---

<sup>22</sup> J. Pietruski, *Profesor emerytowany pilnie poszukiwany*, „Gazeta Lekarska” 2001, nr 12, [www.oil.org.pl](http://www.oil.org.pl), dostęp 11.12.2015.

<sup>23</sup> J. Guzur, *Rybackie dinozaury będą nadal pracować – Profesorowie Seniorzy podpisali umowy z Rektorem UWM*, [www.pankarprybaczy.pl.akt](http://www.pankarprybaczy.pl.akt) 356.

- tworzenie ośrodków (centrów) wiedzy eksperckiej, umiejscowionych przy władzy rektorskiej uczelni;
- utworzenie Rady Starszych – ciała konsultującego decyzje strategiczne uczelni;
- przewodniczenie Radom Biznesu czy Radom Kontaktów z Otoczeniem;
- aktywne uczestnictwo w organizacjach współpracujących z uczelniami zagranicznymi.

Przytoczone powyżej przykłady dalszej działalności naukowej mogłyby w dużej mierze pozwolić na wykorzystywanie wysokiego potencjału kadry profesorskiej, a tym samym podtrzymanie marki uczelni.

## Bibliografia

1. Cieśliński J., *Zły algorytm, złe minima*, Forum Akademickie 2015, nr 4.
2. Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się, a organizacja inteligentna*, mikroekonomia.net/pdf/
3. Guzur J., *Rybackie dinozaury będą nadal pracować – Profesorowie Seniorzy podpisali umowę z Rektorem UWM*, www.pankarprybaczy.pl.akt 356.
4. *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.
5. Kotlarska J., *Budowa marki przedmiotu i nauczyciela*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
6. Kwiatkowski S., *Szkoły wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych*, w: *Tworzenie organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 209–234.
7. Leja K., *Doskonalenie przepływu wiedzy w wyższej uczelni*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
8. Malinowski A., *Jak oceniać pracowników uczelni za badania i dydaktykę*, Forum Akademickie 2015, nr 2.
9. Mikuła B., *Człowiek w organizacji*, Antykwia, Kraków 2000.
10. Mikuła B., *Kultura organizacji inteligentnej*, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie 2008, nr 765.

11. *Misja, wizja i cele strategiczne szkolnictwa wyższego*, Raport częściowy przygotowany przez konsorcjum Ernst&Young Business Advisory, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, s. 1.
12. *Misja społeczna uniwersytetu w XXI w.*, opracowana przez zespół pod kierunkiem ks. prof. Andrzeja Szostka, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2015.
13. Nowak A., Nowak M., *O postępującej biurokratyzacji polskich uczelni*, Forum Akademickie 2014, nr 12.
14. Pietruski J., *Profesor emerytowany pilnie poszukiwany*, „Gazeta Lekarska” 2001, nr 12, [www.oil.org.pl](http://www.oil.org.pl), dostęp 11.12.2015.
15. *Prestiż zawodów*, BS/164/2013, CBOS, Warszawa, listopad 2013.
16. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
17. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny, w: Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
18. Sajkiewicz A., *Zarządzanie personelem w inteligentnej organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi u progu XXI w.*, red. Z. Wiśniewski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
19. Śliwińska K., *Wizja Szkoły Wyższej. Kierunki rozwoju procesów dydaktycznych na tle postaw i aspiracji młodzieży akademickiej*, w: *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
20. *Uczelnia oparta na wiedzy*, red. Gołębiowski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B., Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005.
21. Ustawa o szkolnictwie wyższym, Dz.U. z 2012 r., poz. 572, art. 4, p. 3.

---

## Is a University an Intelligent Organisation?

---

### Summary

The mission of higher education is to “contribute to the improvement of the standard of living of Poles by the creation, expansion and popularisation of knowledge.” It affects the achievement of national social and economic goals as well as the construction of the intellectual and social capital of the country. University scientific

staff are guarantors of the achievement of these lofty goals; they acquire, accumulate and transfer their knowledge and experience for the sake of common good of the country. The awareness of the values allowing for the implementation of the mission and creation as well as retention of the brand and renown of the university in the local, national or international environment should motivate the university managers. Unfortunately, heedless of the intellectual values of mature scientific staff, universities get rid of them wasting irreversibly the intellectual capital which an intelligent organization is based on. Thus, this study is aimed at the attempt to analyse and assess university performance in the context of meeting (or not) the requirements of an intelligent organisation.

**Keywords:** intelligent organisation, intellectual capital, learning organisation, university in relation to intelligent organisation, university professors, retired professors

---

*Justyna M. Bugaj*

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

*Marek Szarucki*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

## **Problemy identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej**

---

### **Streszczenie**

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się organizacjom inteligentnym, prowadzącym komercyjną działalność gospodarczą. Takie organizacje są nastawione na rozwój, wykorzystanie wiedzy profesjonalnej, angażowanie wszystkich pracowników oraz są przygotowane do szybkiej reakcji na zmiany otoczenia. Czy jednak można wyróżnić zbór cech, które będą wskazywać, która organizacja jest lub nie jest inteligentną? Jakie problemy związane z identyfikacją tych cech można przypisać uniwersytetom? Odpowiedź na te pytania zostanie udzielona na podstawie krytyki piśmiennictwa krajowego i zagranicznego w perspektywie strukturalnej i strategicznej. Na początku przedstawiono koncepcje definicyjne oraz opisano cechy organizacji inteligentnej. Następnie wskazano zidentyfikowane problemy dotyczące badanej koncepcji w kontekście uniwersytetu. Na koniec zaproponowano autorski model pięciu atrybutów uniwersytetu jako organizacji inteligentnej.

**Słowa kluczowe:** organizacja inteligentna, organizacja ucząca się, uniwersytet

---

## 1. Wprowadzenie<sup>1</sup>

Współczesne organizacje, działające w turbulentnym otoczeniu<sup>2</sup>, starają się funkcjonować elastycznie, zwinnie i efektywnie. Wykorzystują posiadane zasoby do realizacji swoich strategii. Są nazywane różnie – jako organizacje wiedzy, uczące się, fraktalne, wirtualne czy inteligentne<sup>3</sup>. W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się organizacjom inteligentnym, prowadzącym komercyjną działalność gospodarczą<sup>4</sup>, mimo że to właśnie uniwersytety mogą stanowić dobry przykład takich organizacji<sup>5</sup>. Brakuje opracowań traktujących o problemach identyfikacji cech uniwersytetów jako organizacji inteligentnych. Stanowi to lukę poznawczą i wymaga przeprowadzenia badań w zakresie trudności w identyfikacji cech tego rodzaju organizacji. Dlatego też celem niniejszego opracowania jest analiza problemów identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej. Zostanie ona przeprowadzona w ujęciu strukturalnym i strategicznym, a główną metodą badawczą jest krytyczna analiza piśmiennictwa krajowego i zagranicznego w badanym obszarze. Ponadto terminy „organizacja ucząca się” oraz „organizacja inteligentna” nie są jednoznacznie zdefiniowane, co wymaga uszczegółowienia w kontekście realizowanego celu badawczego, podobnie jak zbiory cech organizacji inteligentnych prezentowane w różnych opracowaniach.

---

<sup>1</sup> Opracowanie powstało w ramach badań statutowych pt. Wykorzystanie metod zarządzania w doskonaleniu organizacji, umowa nr 058/WE-KAS/02/2015/S/5058, realizowanych w Katedrze Analiz Strategicznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

<sup>2</sup> M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152. Przy czym coraz częściej trudno jest wyznaczyć granicę między organizacją i jej otoczeniem.

<sup>3</sup> A. Dove wskazuje, że z inteligentnym przedsiębiorstwem kojarzą się w mniejszym lub większym stopniu takie formy, jak: wirtualne przedsiębiorstwo, organizacja ucząca się, *adaptive enterprise*, *agile enterprise*, przedsiębiorstwo oparte na wiedzy (A. Dove, *Exploring concepts of intelligent enterprise*, „Automotive Manufacturing and Production” 2001, no. 62).

<sup>4</sup> M. Morawski, *W poszukiwaniu metod zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie i Marketing” (25), nr 978, 2003, s. 68.

<sup>5</sup> Zob. D. Kajrunajtys, M. Szarucki, *Business processes management in an intelligent organization on the example of WSEI*, w: *Internet in the Information Society. Computer Systems Architecture and Security*, red. P. Pikiewicz, M. Rostanski, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza 2013, s. 19–34.



## 2. Perspektywy definicyjne organizacji inteligentnej

Według R.G. Steina i G. Pinchota organizację inteligentną można określić jako *taką, która czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników*, a czyni to poprzez rozwój, wykorzystanie inteligencji, wiedzy profesjonalnej, a także angażowanie wszystkich członków<sup>6</sup>. B. Mikuła określił cechy organizacji inteligentnych, podkreślając między innymi, że zmiana w nich jest stanem permanentnym, kierownicy skupiają się na wspieraniu pracowników i wywoływaniu ich autentycznego zaangażowania, a granice między wnętrzem a otoczeniem organizacji oraz między zewnętrznymi jednostkami są płynne<sup>7</sup>. W tym kontekście organizacja inteligentna bazuje na identyfikacji kluczowych kompetencji<sup>8</sup>.

Pojęcie organizacji inteligentnej często jest łączone z *organizacją uczącą się (learning organization)*<sup>9</sup>. Można spotkać pogląd, że organizacja inteligentna stanowi szczególnie przypadek organizacji uczącej się, będący jej wyższą formą rozwoju<sup>10</sup>. Stąd można założyć, że podstawą teoretyczną organizacji inteligentnej była koncepcja *organizacyjnego uczenia się*, bazująca na systemach uczących się z lat 60. i 70. ubiegłego wieku<sup>11</sup>. Ona z kolei była efektem poszukiwań modelu organizacji zdolnej do ciągłego dostosowywania się do zmiennych warunków szeroko rozumianego otoczenia. Różniła się od tradycyjnej organizacji zaangażowaniem środków i zasobów

---

<sup>6</sup> B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11.

<sup>7</sup> Zob. B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwia, Kraków 2001; M. Morawski, *Zarządzanie pracownikami w organizacji inteligentnej*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, EJB, Kraków 2002.

<sup>8</sup> Termin „kompetencja” może być stosowany w różnych znaczeniach. Tutaj będzie rozumiany zgodnie z dyskursem prowadzonym w ramach szkoły zasobowej zarządzania strategicznego. Podejście to zakłada, że lepsze wyniki osiągają te przedsiębiorstwa, które mają zdolność do tworzenia kluczowych kompetencji, jakich nie mają konkurenci, tym samym generując pożądane wartości. Do głównych przedstawicieli tej szkoły zalicza się m.in. G. Hamela, C.K. Prahalada, G. Stalka, A. Heenea, R. Sancheza czy R.M. Granta. Zob. R. Krupski, *Wybrane współczesne ujęcia strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, wyd. 6, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 475.

<sup>9</sup> *Organizacja, która się uczy, to organizacja inteligentna*. A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.110–113.

<sup>10</sup> Zob. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 85–101.

<sup>11</sup> Intensywny jej rozwój rozpoczął się od opublikowania w 1990 r. przez P. Senge w pracy *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.

w procesy generowania oraz poprawnego wykorzystania wiedzy<sup>12</sup>, tworzyła też szczególnie dobre warunki do uczenia się indywidualnego, grupowego i organizacyjnego. A. Örténbald<sup>13</sup> podkreślał, że *organizacyjne uczenie się* dotyczy procesów oraz czynności, poprzez które organizacja się uczy, natomiast *organizacja ucząca się* jest formą organizacyjną zdefiniowaną przez zdolność do uczenia się i efekty uczenia się. C. Argyris<sup>14</sup> twierdził, że organizacyjne uczenie się jest *procesem poszukiwania i naprawiania błędów w celu zwiększania skuteczności organizacji w osiągnięciu jej celów*. Organizacja inteligentna to organizacja ucząca się, która osiągnęła swój stan idealny i w efekcie realizacji procesów organizacyjnego uczenia się, rozumnie nawigując w otoczeniu, unika porażek i odnosi sukcesy<sup>15</sup>. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, iż organizacja inteligentna opiera się na samodoskonaleniu i uczeniu się. Świadomie przekształca kontekst, w którym istnieje i siebie w tym kontekście, wyjaśnia powiązania między sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, metodami rozwiązywania problemów i komunikacji między pracownikami.

Perspektywy definicyjne organizacji inteligentnych podzielić można na: **strukturalną**<sup>16</sup> i **strategiczną**<sup>17</sup>. W przypadku perspektywy strukturalnej dominują stwierdzenia powiązane z procedurami organizacyjnymi, zasadami, przekonaniem, normami oraz ramami postępowania związanymi ze sposobem ich określania, zapisywania i przechowywania w pamięci zbiorowej organizacji. Istnieją w niej różne poglądy

<sup>12</sup> B. Mikuła, *Organizacyjne uczenie się*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 87.

<sup>13</sup> A. Örténbald, *On differences between organizational learning and learning organization*, „Learning Organization” 2000, 8 (3, 4), s. 125–133. Przeprowadził on studia na temat organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się, zestawiając oba pojęcia. Podkreślił, że organizacyjne uczenie skupia się bardziej na zagrożeniach i ograniczeniach, natomiast koncepcja organizacji uczącej się kładzie nacisk na pokonywanie zagrożeń dla uczenia się i na aspekty wewnętrzne.

<sup>14</sup> C. Argyris, *Double-loop learning in organizations*, „Harvard Business Review” 1977, 55(5), s. 115–125.

<sup>15</sup> B. Mikuła, *Nowa gospodarka i organizacje wiedzy – organizacja inteligentna i w wyzwania wobec informatyków*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1044, s. 325. W definiowaniu organizacji inteligentnej opierać się można na analogii do inteligencji ludzkiej. W takim ujęciu atrybutami inteligentnej organizacji będą: *zdolność do gromadzenia i wykorzystywania zgromadzonej wiedzy, uczenie się, wnioskowanie oraz umiejętność trafnego i elastycznego dostosowania się do zmieniających się warunków otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego)*, A. Małachowski, M. Pondeł, *Podstawowe metody i narzędzia pozyskiwania informacji i wiedzy na potrzeby inteligentnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, Zarządzanie (2), nr 1020, s. 245.

<sup>16</sup> Jej zwolennikami byli między innymi T.A. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, Reading 1982; E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.

<sup>17</sup> Na przykład G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review” 1993, 71(2), s. 75–84.

na temat procesu, w którym tworzona jest pamięć zbiorowa. W tym podejściu autorzy uważają, że wiedza jest generowana przez członków organizacji. Perspektywa strategiczna koncentruje się na wiedzy, która jest „kluczową kompetencją”<sup>18</sup>. Oznacza unikalną wartość dostarczaną interesariuszom organizacji. Te kluczowe kompetencje określają zdolność organizacji do konkurowania na zmieniającym się rynku.

W literaturze przedmiotu można także spotkać podział bardziej szczegółowy, wyodrębniający cztery perspektywy definicyjne<sup>19</sup>: systemową, uczenia się, procesową i strategiczną.

Perspektywa systemowa w tym znaczeniu reprezentowana jest np. przez P. Senge, który rozumiał organizację jako *system wiedzy, który poprzez procesy uczenia się uzyskuje nową wiedzę* i w ten sposób stale się uczy<sup>20</sup>. Takie organizacyjne uczenie się może zachodzić na poziomie pracownika, na poziomie grupy, a także całej organizacji<sup>21</sup>. W tym kontekście uczenie się jest także procesem, w którym wiedza jest uzupełniana o sposoby działania i związki między nimi, tkwi w organizacyjnej bazie wiedzy i jest przechowywana, by użyć jej do rozwiązywania przyszłych problemów<sup>22</sup>.

Przedstawicielami perspektywy uczenia się byli m.in. M. Pedler, J. Burgoyne i T. Boydell<sup>23</sup>, którzy zidentyfikowali 11 obszarów ułatwiających naukę i nastawienie do zmiany członków organizacji. Podejście to opiera się na włączeniu tradycyjnych elementów zarządzania do wspierania uczenia się na wszystkich poziomach organizacyjnych. Badacze ci zalecają przyjęcie tego podejścia do strategii, a także polityki partycypacyjnej, umożliwiającej zaangażowanie w rozwój i uczenie się wszystkich

---

<sup>18</sup> Więcej np. w: J. Bugaj, M. Szarucki, *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, w: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

<sup>19</sup> C. Kirwan, *Making Sense of Organizational Learning. Putting Theory into Practice*, GOWER, s. 70–72, <https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Making-Sense-of-Organizational-Learning-CH5.pdf>, dostęp 27.12.2015; B. Yang, K.E. Watkins, V.J. Marsick, *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation*, „Human Resource Development Quarterly” 2004, 15(1), s. 31–55.

<sup>20</sup> P. Senge, *The Fifth Discipline...*, op.cit.

<sup>21</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000, s. 15. Stwierdzenie to pozostaje dyskusyjne, choć znajduje w literaturze wielu zwolenników, np. A.N. Amiri, G. Jandghi, S.M. Alvani, R. Hosnavi, M. Rmezan, *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*, „European Journal of Social Sciences” 2010, 14(1), s. 98–108.

<sup>22</sup> Pojęcie uczenia się pochodzi z behawiorystycznej tradycji badawczej, w której jest ono właściwością osoby. J.G. March i J.P. Olsen byli jednymi z pierwszych, którzy przenieśli tę koncepcję na płaszczyznę organizacji, H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 298–299.

<sup>23</sup> M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London 1991.

pracowników oraz likwidowanie barier, które to uniemożliwiają. Rozwijając tą perspektywę C. Agyris i D.A. Schön dokonali klasyfikacji różnych płaszczyzn organizacyjnego uczenia się rozróżniając: jednocyklowe uczenie się (*Single-Loop-Learning*), dwucyklowe uczenie się (*Double-Loop-Learning*) oraz metauczenie się (*Deutero-Learning*)<sup>24</sup>.

W przypadku perspektywy procesowej wyróżnić można szczególną rolę procesów uczenia się i zdolności do ich prowadzenia, generowania oraz zastosowania wiedzy<sup>25</sup>. W praktyce członkowie organizacji są zgromadzeni wokół wspólnej wizji, której są świadomi i którą można dostosować do zmieniającego się otoczenia. Perspektywę tę propagował m.in. K. Albrecht<sup>26</sup>, postrzegając organizacyjne uczenie się jako proces tworzenia wiedzy poprzez świadomy wysiłek składający się m.in. z percepcji, nabywania wiedzy, dynamicznego strukturyzowania i restrukturyzowania wiedzy, magazynowania wiedzy oraz usuwania wiedzy z pamięci. Uważał on, że potencjał organizacyjny może funkcjonować na czterech poziomach (o narastającym znaczeniu)<sup>27</sup>:

- 1) wiedzy poznawczej (wiem co) – teoretyczna znajomość dziedziny, ma charakter podstawowy;
- 2) umiejętności praktycznych (wiem jak) – efektywne wykorzystanie teorii, rozwiązywanie praktycznych problemów za jej pomocą, kreowanie wartości;
- 3) zrozumienia zasad funkcjonowania systemu (wiem dlaczego) – wiedza na temat złożoności przyczynowo-skutkowych istniejących w danej dziedzinie, przewidywanie współzależności oraz możliwych skutków ubocznych;
- 4) autokreatywności (zależy mi na tym, jak będzie) – wymaga motywacji i umiejętności wykorzystywania okazji.

Ostatnia z wymienionych, perspektywa **strategiczna**<sup>28</sup>, opiera się na potrzebie rozbudowywania głównych kompetencji strategicznych niezbędnych do tworzenia

<sup>24</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 300–301. C. Agyris i D.A. Schön dodatkowo wyróżnili cztery procesy organizacyjnego uczenia się: 1) uczenie się poprzez doświadczenie własne (*learning by doing*); 2) uczenie się poprzez doświadczenia cudze (np. spotkania, instrukcje); 3) uczenie się poprzez włączanie nowej wiedzy (np. współudział konsultantów, doradców); 4) samodzielne generowanie nowej wiedzy.

<sup>25</sup> B. Mikuła, *Organizacyjne...*, op.cit., s. 85.

<sup>26</sup> K. Alrecht, *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*, American Management Association, New York 2003.

<sup>27</sup> J.B. Quinn, P. Anderson, S. Finkelstein, *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, One Press Helion, Gliwice 2006, s. 211–212.

<sup>28</sup> Reprezentowana między innymi przez S.C. Goh, *Toward a learning organization: The strategic building blocks*, „S.A.M. Advanced Management Journal” 1998, 63(2), s. 15–20.

zdolności uczenia się. Obejmuje między innymi strategiczne przywództwo i zaangażowanie, kulturę, zachęcającą do eksperymentowania, umiejętność przekazywania wiedzy przekraczającej granice organizacyjne oraz pracę zespołową i współpracę. Jeden z przedstawicieli tej perspektywy, S.C. Goh<sup>29</sup> stwierdził, że takie organizacje wymagają wspierającej wizji oraz umiejętności pracowników i kompetencji niezbędnych do realizacji przypisanych im zadań i ról.

### 3. Cechy organizacji inteligentnej

Identyfikując cechy organizacji inteligentnych, przyjąć można różnorakie podejścia badawcze, jak na przykład „pięć dyscyplin” P. Sengego<sup>30</sup>, „siedem przeobrażających idei” T. Angelo<sup>31</sup>, „pięć charakterystyk” D. Dilla<sup>32</sup>, „pięć domen działania” D.A. Garvina<sup>33</sup>, „siedem wymiarów” ułatwiających zmianę V. Marsicka i K. Watkina<sup>34</sup> czy „dziewięć implikacji” K. Watkina<sup>35</sup>. Ze względu na specyfikę uniwersytetu oraz doświadczenia własne autorów w dalszej części opracowania zostaną opisane szerzej dwa podejścia badawcze: P. Sengego oraz D.A. Garvina.

Największy wkład w rozwój i popularyzację opisywanej koncepcji przypisuje się P. Senge, który wyróżnił pięć dyscyplin<sup>36</sup>:

- 1) Mistrzostwo osobiste – pracownicy o wysokim poziomie mistrzostwa są w stanie konsekwentnie osiągać ważne dla siebie cele. Kieruje nimi wewnętrzna potrzeba uczenia się przez całe życie.

---

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> P.M. Senge, *The leader's new work: Building learning organizations*, „Sloan Management Review” 1990, 32(1), 7; P.M. Senge, *The Fifth Discipline...*, op.cit.

<sup>31</sup> T.A. Angelo, *Transforming departments into productive learning communities*, w: *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, red. A.F. Lucas, Jossey-Bass San Francisco 2000, s. 74–90.

<sup>32</sup> D.D. Dill, *Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organization*, „Higher Education” 1999, 38(2), s. 127–154.

<sup>33</sup> D.A. Garvin, *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, 71(4), s. 78–91.

<sup>34</sup> V. Marsick, K. Watkins, *Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire*, „Advances in Developing Human Resources” 2003, 5(2), s. 132–151.

<sup>35</sup> K.E. Watkins, *What would be different if higher educational institutions were learning organizations?*, „Advances in Developing Human Resources” 2005, 7(3), s. 414.

<sup>36</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19–24.

- 2) Modele myślowe – głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia lub nawet obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na to, jak rozumiany jest otaczający świat i jak należy działać.
- 3) Budowanie wspólnej wizji – czyli budowanie zaangażowania i oddania w miejsce subordynacji.
- 4) Zespołowe uczenie się – ćwiczenie dialogu i autentycznego myślenia zespołowego.
- 5) Myślenie systemowe – całość może przekroczyć sumę części.

Podkreślał on potrzebę przejścia od tradycyjnych struktur opartych na kontroli wykonawczej do elastycznych struktur organizacyjnych opartych na współpracy na wielu poziomach<sup>37</sup>.

D.A. Garvin twierdził, że organizacja inteligentna podejmuje profesjonalne działania w pięciu głównych obszarach, do których należą: *systematyczne podejście do rozwiązywania problemów, eksperymentowanie z nowymi metodami postępowania, wyciąganie wniosków z własnych doświadczeń, przejmowanie dobrych rozwiązań od innych oraz szybkie i skuteczne rozpowszechnianie wiedzy*. Będzie to możliwe dzięki określeniu wskaźników dotyczących zmian i skuteczności procesu nauki, przy wykorzystaniu np. schematu 3M: *znaczenie (meaning), zarządzanie (management) i pomiar (measurement)*<sup>38</sup>.

Przedstawione wyżej cechy organizacji inteligentnej stanowią dobrą podstawę do analizowania dowolnej organizacji. W następnej części bardziej szczegółowo przedstawione zostaną atrybuty uniwersytetu jako organizacji inteligentnej.

## 4. Atrybuty uniwersytetu jako organizacji inteligentnej

Poniżej skupiono się na autorskiej propozycji pięciu atrybutów, które w przekonaniu autorów odzwierciedlają cechy uniwersytetu jako organizacji inteligentnej (rysunek 1). Została ona opracowana w wyniku analizy prezentowanych wcześniej koncepcji i stanowisk różnych badaczy, zarówno w kontekście perspektywy strukturalnej, jak i strategicznej. Skupiono się w niej na specyfice uniwersytetu jako organizacji inteligentnej, tworzącej, przechowującej i dzielącej się wiedzą oraz reagującej na zmiany w otoczeniu.

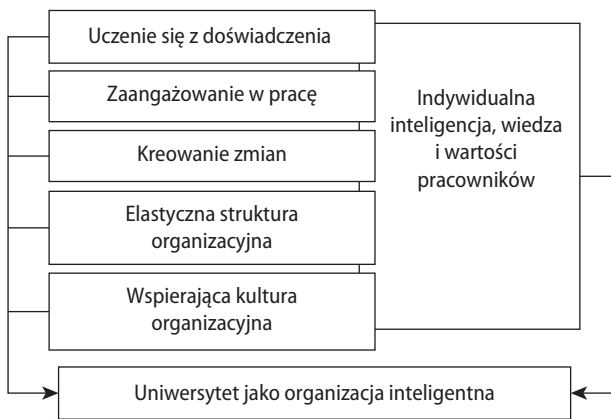
---

<sup>37</sup> P.M. Senge, *The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future?*, w: A.F. Lucas (Ed.), *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*. San Francisco: Jossey-Bass 2000, s. 275–300.

<sup>38</sup> D.A. Garvin, *Budowanie organizacji uczącej się*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, One Press Helion, Gliwice 2006, s. 57–58.

Przy identyfikowaniu atrybutów uczelni wzięto pod uwagę dwa główne założenia. Pomimo konieczności, nie wszystkie grupy nauczycieli akademickich dążą do rozwoju i nie zawsze traktują swoją pracę w kategorii działalności twórczej. Założono również, że nie wszystkie instytucje szkolnictwa wyższego mogą zidentyfikować u siebie działania związane z opracowanymi atrybutami. Np. nie wszystkie uniwersytety mają jasno określoną i opublikowaną swoją strategię rozwoju<sup>39</sup>. Stąd nie wszystkie uczelnie mogą być nazwane organizacjami inteligentnymi.

Rysunek 1. Pięć atrybutów uniwersytetu jako organizacji inteligentnej



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono pięć atrybutów uniwersytetu jako organizacji inteligentnej. W tym kontekście jedną z jego mocnych stron jest możliwość pracy w interdyscyplinarnych zespołach, nie tylko międzywydziałowych, ale również międzyuczelnianych (zarówno krajowych, jak i międzynarodowych). To z kolei umożliwia znaczny przyrost wiedzy i wzajemne uczenie się, niemożliwe do osiągnięcia w przypadku pracy indywidualnej. Dlatego pierwszym wymienianym atrybutem w kontekście uniwersyteckim jest uczenie się i dzielenie się wiedzą, bazujące na doświadczeniu, rozumiane w kontekście *inspirowania mistrzostwem*<sup>40</sup>. Oznacza to, że pracownicy (nie tylko młodszy doświadczeniem) korzystają z wiedzy i umiejętności pracowników starszych. Ci z kolei, za pomocą partnerskich relacji pozwalających na posiadanie odmiennego zdania, dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem,

<sup>39</sup> Więcej w: J. Bugaj, M. Szarucki, *Identyfikacja...*, op.cit.

<sup>40</sup> *Mistrzostwo* jest tutaj rozumiane inaczej niż *mentoring*. Na temat różnic znaczeniowych obu słów jest przygotowywana osobna publikacja.

odpowiednio zachęcając do podejmowania wyzwań, ryzyka, do eksperymentowania i angażowania się w pracę na uczelni. Chodzi jednak o zaangażowanie we wszystkie wymagane od pracownika rodzaje aktywności (naukowe, dydaktyczne, organizacyjne i popularyzujące naukę), a tym samym wspieranie rozwoju całego uniwersytetu, który dzięki temu będzie mógł kreować zmiany w otoczeniu w określonym kierunku. W tym kontekście inteligentny uniwersytet za pomocą odpowiednich procesów wewnętrznych motywuje pracowników do systematyczności w rozwiązywaniu problemów, do eksperymentowania z nowymi metodami postępowania oraz do wyciągania wniosków z własnych doświadczeń. Struktura organizacyjna uniwersytetu jest dopasowywana do aktualnych jego potrzeb i funkcjonuje przynajmniej na dwóch poziomach: struktury naukowej (często projektowej) i dydaktycznej (uzależnionej np. od kierunków kształcenia realizowanych przez uczelnię). Wspiera ona organizacyjnie procesy wewnętrzne, a tym samym umożliwia interdyscyplinarną pracę w zespołach. To z kolei wpływa na kulturę organizacyjną opartą na ponadczasowych wartościach i tradycji, która wspiera zarówno indywidualizację pracy, jak i zespołowość działań.

## 5. Badanie problemów identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej

D. Dill<sup>41</sup> twierdził, że założenia koncepcji organizacji inteligentnej były formułowane na bazie doświadczeń biznesowych, co może powodować duże utrudnienia w jej adaptowaniu na potrzeby uczelni. Uważał, że tempo adaptacji uniwersyteckiej jest spowolnione przez specjalizację wydziałów i autonomię uczelni. Podobnie V. Marsick i K. Watkins<sup>42</sup> zwrócili uwagę na specyfikę instytucji szkolnictwa wyższego, która sprawia, że zmiana organizacyjna jest niezwykle trudna. Podkreślali oni rolę kultury indywidualnej i wydziałowej oraz autonomię obu. Uważali, że zbyt często skutkuje ona trudnościami we współpracy organizacyjnej i tworzeniu się wewnętrznej konkurencji<sup>43</sup>. Aby temu zapobiec, K. Watkins postulował między innymi: jasne określanie celów, zaangażowanie pracowników w zmianę organizacyjną, powołanie agentów i liderów zmiany oraz silne wsparcie organizacyjne dla pracowników.

---

<sup>41</sup> D. Dill, *Academic...*, op.cit., s. 127–154. Zob. też: P.D. Brewer, K.L. Brewer, *Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model*, „Journal of Education for Business” 2010, 85(6), s. 330–335.

<sup>42</sup> V. Marsick, K. Watkins, *Demonstrating...*, op.cit.

<sup>43</sup> Chodzi o konkurencję między wydziałami tej samej uczelni.



Z kolei P.M. Senge zakładał, że jego model, przy uwzględnieniu specyfiki organizacji, również uczelniom może pomóc w radzeniu sobie ze zmianami i z funkcjonowaniem w dynamicznym otoczeniu. Stosowanie jego pięciu dyscyplin w szkołach wyższych oznaczać może, że dziekani, dyrektorzy i kierownicy, a także studenci będą odgrywać ważną rolę inicjatorów zmian<sup>44</sup>. Również T. Angelo podkreślał rolę dziekanów, dyrektorów instytutów, nauczycieli akademickich oraz studentów jako kluczowych osób mających wpływ na wdrażanie zmian na uczelni, choć uzależniał ich działanie od skutecznej komunikacji, budowania zespołów oraz jasnego wyznaczania celów. Z kolei A. Kezar zwracał uwagę na najczęściej występujące problemy, związane z identyfikacją cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej<sup>45</sup>:

- rozwiązywanie problemów w sposób rutynowy,
- subiektywne wyciąganie wniosków z doświadczeń,
- rozumowanie defensywne,
- strach przed eksperymentowaniem,
- hierarchiczne relacje pomiędzy pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracyjnymi i studentami,
- hierarchiczne struktury na poziomie katedry, instytutu, wydziału i uczelni<sup>46</sup>.

Stąd kierujący uniwersytetem mogą zmieniać go w kierunku organizacji inteligentnej, pamiętając między innymi o<sup>47</sup>:

- sceptycznym dystansie związanym z wprowadzaniem nowości (szczególnie w przypadku, kiedy działania są dobre),
- inwestowaniu w wiedzę,
- radzeniu sobie z oporem pracowników oraz bezwładem organizacyjnym,
- dopasowaniu kulturowym proponowanych zmian,
- uwzględnieniu barier komunikacyjnych i odmiennych priorytetów pracy uniwersyteckiej.

---

<sup>44</sup> T. Wawak dokonał analizy pięciu dyscyplin w kontekście właściwości uniwersytetu w: T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 189–190. W tym kontekście można spotkać coraz więcej publikacji, np.: A. Kuźmicz, *Koncepcja organizacji uczącej się w kontekście szkoły wyższej*, „Economy and Management” 2010, 4, s.116–125.

<sup>45</sup> A. Kezar, *What campuses need to know about organizational learning and the learning organization*, „New Directions for Higher Education” 2005, 131, s. 7–22.

<sup>46</sup> Więcej w: P. Juceviciene, G. Edintaite, *Organizational learning of teachers in higher education: Challenges and opportunities of knowledge management*. 2012, paper presented at the 557-XXII, retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1326757106?accountid=11664>, dostęp 05.02.2015.

<sup>47</sup> R. Birnbaum, *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*, Jossey-Bass San Francisco: 2000, s. 197.

Podsumowując: występują różnorodne trudności związane z identyfikacją cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej, które nie sposób wymienić czy sklasyfikować.

## 6. Podsumowanie

W czasach współczesnych coraz szerzej akceptowana jest nowa wizja uniwersytetów jako wielokulturowych, interdyscyplinarnych, odpornych na presje globalizacyjne instytucji<sup>48</sup>, które świadomie przekształcają kontekst, w którym istnieją i siebie w tym kontekście. Coraz częściej dominują w nich: elastyczna struktura i wspierająca kultura organizacyjna, zachęcające pracowników do podejmowania wyzwań i eksperymentowania.

Przeprowadzona w opracowaniu analiza literatury przedmiotu pozwala sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, uniwersytet można i należy traktować jako organizację inteligentną mimo trudności, spotykanych w trakcie identyfikacji cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej. Po drugie, występują określone trudności związane z funkcjonowaniem uniwersytetu jako organizacji inteligentnej (w perspektywie strukturalnej i strategicznej). Przedstawiony model pięciu atrybutów nie stanowi ostatecznego rozwiązania i wymaga dalszych analiz oraz szerszej dyskusji. Niemniej jednak może on stanowić dobrą podstawę do identyfikacji, badania oraz doskonalenia cech uniwersytetu jako organizacji inteligentnej.

## Bibliografia

1. Alrecht K., *The power of minds at work. Organizational intelligence in action*, American Management Association, New York 2003.
2. Amiri A.N., Jandghi G., Alvani S.M., Hosnavi R., Rmezan M., *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*, „European Journal of Social Sciences” 2010, 14(1).
3. Angelo T.A., *Transforming departments into productive learning communities, w: Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, red. A.F. Lucas, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

---

<sup>48</sup> M. Kwiek, *Uniwersytet a państwo w epoce globalnej. Renegocjacja tradycyjnego kontraktu społecznego?* [www.principia.uj.edu.pl%2Fartykuy%2Ftom-xliii-xliv-2005-2006%2F14-marek-kwiek-uniwersytet-a-pastwo-w-epoce-globalnej-renegocjacja-tradycyjnego-kontraktu-spoecznego-.html&name=Marek+Kwiek&showads=1&lc=pl-pl&lg=pl&rg=pl&rip=pl](http://www.principia.uj.edu.pl%2Fartykuy%2Ftom-xliii-xliv-2005-2006%2F14-marek-kwiek-uniwersytet-a-pastwo-w-epoce-globalnej-renegocjacja-tradycyjnego-kontraktu-spoecznego-.html&name=Marek+Kwiek&showads=1&lc=pl-pl&lg=pl&rg=pl&rip=pl), dostęp 23.04.2014.

4. Argyris C., *Double-loop learning in organizations*, „Harvard Business Review” 1977, 55(5).
5. Birnbaum R., *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
6. Brewer P.D., Brewer K.L., *Knowledge management, human resource management, and higher education: A theoretical model*. „Journal of Education for Business” 2010.
7. Bugaj J., Szarucki M., *Identyfikacja kluczowych kompetencji w misji uczelni publicznych*, w: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
8. Dill D., *Academic accountability and university adaptation: The architecture of an academic learning organisation*, „Higher Education” 1999, 38/ (2).
9. Dove A., *Exploring concepts of intelligent enterprise*, „Automotive Manufacturing and Production” 2001, no. 62.
10. Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review” 1993, 71(4), s. 78–91.
11. Garvin D.A., *Budowanie organizacji uczącej się*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, One Press Helion, Gliwice 2006.
12. Goh S.C., *Toward a learning organization: The strategic building blocks*. „S.A.M. Advanced Management Journal” 1998, 63(2) 1998.
13. Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as stretch and leverage*, „Harvard Business Review” 1993, 71(2).
14. Juceviciene P., Edintaite G., *Organizational learning of teachers in higher education: Challenges and opportunities of knowledge management*. 2012, paper presented at the 557-XXII, retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1326757106?accountid=11664>
15. Kajrunajtys D., Szarucki M., *Business processes management in an intelligent organization on the example of WSEI*, w: *Internet in the Information Society. Computer Systems Architecture and Security*, red. P. Pikiewicz, M. Rostanski, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza 2013.
16. Kezar A., *What campuses need to know about organizational learning and the learning organization*, „New Directions for Higher Education” 2005, 131.
17. Kirwan C., *Making Sense of Organizational Learning. Putting Theory into Practice*. GOWER, s. 70–72, <https://www.ashgate.com/pdf/SamplePages/Making-Sense-of-Organizational-Learning-CH5.pdf>
18. Koźmiński A., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

19. Krupski R., *Wybrane współczesne ujęcia strategii*, w: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
20. Kuźmich A., *Koncepcja organizacji uczącej się w kontekście szkoły wyższej*, „Economy and Management” 2010, 4.
21. Kwiek M., *Uniwersytet a państwo w epoce globalnej. Renegocjacja tradycyjnego kontraktu społecznego?*, [www.principia.uj.edu.pl%2Fartykuy%2Ftom-xliii-xliv-2005-2006%2F14-marek-kwiek-uniwersytet-a-pastwo-w-epoce-globalnej-renegocjacja-tradycyjnego-kontraktu-spoecznego-.html&name=Marek+Kwiek&showads=1&lc=pl-pl&lg=pl&rg=pl&rip=pl](http://www.principia.uj.edu.pl%2Fartykuy%2Ftom-xliii-xliv-2005-2006%2F14-marek-kwiek-uniwersytet-a-pastwo-w-epoce-globalnej-renegocjacja-tradycyjnego-kontraktu-spoecznego-.html&name=Marek+Kwiek&showads=1&lc=pl-pl&lg=pl&rg=pl&rip=pl), dostęp 2014.04.23
22. Małachowski A., Pondel M., *Podstawowe metody i narzędzia pozyskiwania informacji i wiedzy na potrzeby inteligentnego przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, Zarządzanie (2), nr 1020.
23. Marsick V., Watkins K., *Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire*, „Advances in Developing Human Resources” 2003, 5(2).
24. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
25. Mięka B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
26. Mięka B., *Nowa gospodarka i organizacje wiedzy – organizacja inteligentna i wyzwania wobec informatyków*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2004, nr 1044.
27. Mięka B., *Organizacyjne uczenie się*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
28. Mięka B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
29. Morawski M., *Zarządzanie pracownikami w organizacji inteligentnej*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, EJB, Kraków 2002.
30. Morawski M., *W poszukiwaniu metod zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie i Marketing” 2003, t. 25, nr 978, s. 63–72.
31. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
32. Örtengren A., *On differences between organizational learning and learning organization*, „Learning Organization” 2000, 8 (3, 4).

33. Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S., *Zarządzanie potencjałem intelektualnym – co zrobić, by wykorzystać jak najwięcej z najlepszych ludzi?*, w: *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, One Press Helion, Gliwice 2006, s. 211–212.
34. Pedler M., Burgoyne, J., Boydell T., *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, McGraw-Hill, London 1991.
35. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco 1993.
36. Senge P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday 1990.
37. Senge P.M., *The leader's new work: Building learning organizations*, „Sloan Management Review” 1990, 32(1).
38. Senge P.M., *The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future?* w: *Leading Academic Change: Essential Roles for Department Chairs*, red. A.F. Lucas, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
39. Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
40. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
41. Watkins K.E., *What would be different if higher educational institutions were learning organizations?*, „Advances in Developing Human Resources” 2005, 7(3).
42. Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
43. Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J., *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation*, „Human Resource Development Quarterly” 2004, 15(1).
44. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

---

## **Identification Problems of Features of University as an Intelligent Organisation**

---

### **Summary**

The literature devotes much space to intelligent organisations pursuing commercial business activities. Such organisations are oriented at development, application of professional knowledge, involvement of all the staff and prepared for rapid response to the environmental changes. Is it possible though to isolate the features to indicate whether or not the organization is intelligent? Which problems related to the identification of these features may be attributed to universities? The answer to these questions will be given on the basis of the criticism of the Polish and foreign literature from the structural and strategic perspectives. The beginning presents the definition concepts and describes the features of intelligent organisations. Next, the article indicates identified problems with regard to the examined concept in the context of university. Eventually, it proposes the author's self-designed five-attribute model of university as an intelligent organization.

**Keywords:** intelligent organisation, learning organisation, university

---

*Agnieszka Wojtczuk-Turek*  
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## ***Innovation workers* jako kreatorzy wartości w firmach sektora KIBS w kontekście pracy opartej na wiedzy o wysokim stopniu intensywności**

---

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest prezentacja badań poświęconych relacjom pomiędzy zarządzaniem wiedzą oraz właściwościami pracy a zachowaniami pracowników i innowacyjnością firm sektora KIBS (*Knowledge-Intensive Business Services Sector*). Na podstawie przeprowadzonych badań, w których uczestniczyli menedżerowie firm usługowych, które opierają swą działalność na wiedzy o wysokim stopniu intensywności, stwierdzono, że innowacyjność organizacji tłumaczona jest zarówno bezpośrednio zarządzaniem wiedzą i właściwościami pracy, jak i pośrednio poprzez zachowania innowacyjne oraz proaktywne pracowników. Co ważne, zarządzanie wiedzą i właściwościami pracy oddziałują na dwa wymienione rodzaje zachowań, prowadząc do wzmocnienia innowacyjności w firmach wiedzochłonnych. Jednocześnie proaktywność i innowacyjność pracowników tworzących usługi dla klientów bezpośrednio determinuje wydajność innowacyjną firm KIBS.

**Słowa kluczowe:** sektor KIBS, zarządzanie wiedzą, praca oparta na wiedzy, zachowania innowacyjne, zachowania proaktywne, innowacyjność organizacji

---

## 1. Wprowadzenie

Obserwowany współcześnie wzrost znaczenia zjawiska innowacyjności uzasadnia coraz większe zainteresowanie przedsiębiorstwami świadczącymi usługi biznesowe wykorzystujące wiedzę (*Knowledge-Intensive Business Services Sector*)<sup>1</sup>. Podstawą ich działalności jest oparcie usług na wiedzy, a jej tworzenie jest niemal całkowicie zależne od zdolności firmy do korzystania z jej zasobów posiadanych przez pracowników. Głównymi obszarami ich aktywności jest akumulacja, tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w celu opracowywania usług, aby zaspokoić spersonalizowane potrzeby klientów<sup>2</sup>. Jest ona wykorzystywana do innowacyjnego sposobu tworzenia wartości<sup>3</sup>:

- 1) wartość oparta jest na wyjątkowych doświadczeniach konsumentów,
- 2) uwaga ogniskuje się na szukaniu dostępu do zasobów, które pozwolą na zaspokojenie potrzeb klienta.

Jak podkreślają autorzy, firmy KIBS reprezentują usługi bardzo aktywnie zintegrowane z systemami innowacji<sup>4</sup>. W porównaniu do innych gałęzi usług tworzą kategorię działalności usługowej często innowacyjnej samej w sobie, jak też ułatwiają innowację w innych sektorach, w tym przemysłowym. Innowacyjność w jest ściśle powiązana z wysoko wykwalifikowanymi pracownikami, co akcentuje dominującą rolę kapitału ludzkiego. Usługi biznesowe tworzone są poprzez podejmowanie skomplikowanych operacji o charakterze intelektualnym, przy jednoczesnym prezentowaniu postawy respektowania niestandardowych oczekiwań, motywacji i chęci uczenia się. Chodzi tu zatem o coś więcej niż jedynie pracę opartą na wiedzy – raczej o zdolności do wykorzystania wiedzy w pracy<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Mimo że nie sformułowano standardu definicji firm sektora KIBS, to istnieje konsensus w zakresie jego działań. Są to usługi, w których w wysokim stopniu wykorzystywana jest zarówno wiedza naukowa i technologiczna (*new-technology based services* – T-KIBS: usługi badawczo-rozwojowe B+R, inżynieryjne, informatyczne), jak i bardziej tradycyjne usługi (*traditional professional services* – P-KIBS: prawne, doradcze w zakresie zarządzania); I. Miles, *Knowledge intensive business services: Prospects and Policies*, „Foresight” 1995, 7(6), s. 39–63. Nazewnictwo opiera się na Classification of Economic Activities in the European Community.

<sup>2</sup> L.A. Bettencourt, A.L. Ostrom, S.W. Brown, R.I. Roundtree, *Client co-production in knowledge-intensive business services*, „California Management Review” 2002, 44 (1/2), s. 29–46.

<sup>3</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> P.-K. Wong, Z.-L. He, *A comparative study of innovation behaviour in Singapore's KIBS and manufacturing firms*, „The Service Industries Journal” 2005, 25(1), s. 23–42.

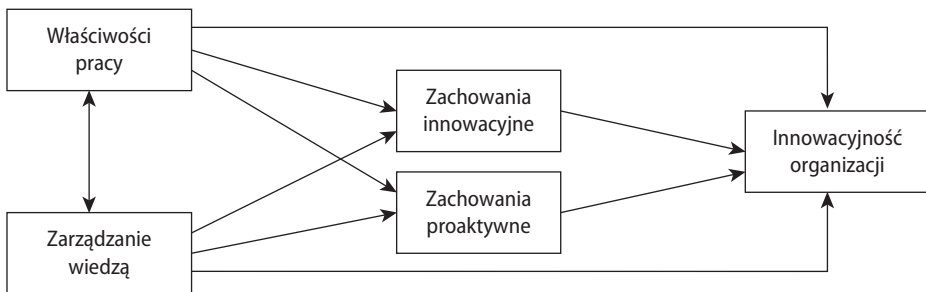
<sup>5</sup> P. Thompson, Ch. Warhurst, G. Callaghan, *Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services*, „Journal of Management Studies” 2001, 38(7), s. 923–942.



Z punktu widzenia specyfiki firm sektora KIBS – generowania usług w procesie wykorzystywania specjalistycznej wiedzy i zaawansowanych systemów technologicznych – szczególne znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych rezultatów mają te działania pracowników, które związane są z podejmowaniem inicjatywy – zachowania proaktywne oraz bezpośrednio ukierunkowanie na generowanie i wdrażanie pomysłów, dotyczących unikalnych usług – zachowania innowacyjne. Założenie o bezpośrednim związku zachowań pracowników z innowacyjnymi efektami organizacji jest udokumentowane w badaniach empirycznych<sup>6</sup>. Jednocześnie zachowania organizacyjne podlegają wpływowi z jednej strony różnego typu oddziaływań w obszarze zarządzania, z drugiej są ściśle związane ze specyfiką wykonywanej pracy. W kontekście zarządzania, z uwagi na kluczowy dla firm KIBS zasób – wiedzę, istotne są procesy zarządzania wiedzą, obejmujące jej pozyskiwanie, transfer, gromadzenie, przechowywanie, tworzenie i ochronę. W przypadku właściwości pracy, wykonywanej przez osoby tworzące wysokospecjalistyczne usługi jej specyfikę określają m.in. wysoki poziom złożoności, intensywności wiedzy, wymóg kreatywności, „multitaskingowość”, a także ścisła interakcja z klientem, współtworzącym usługę.

Celem artykułu jest zatem określenie zależności pomiędzy właściwościami pracy (WP) oraz zarządzaniem wiedzą (ZW) a zachowaniami (innowacyjnymi oraz proaktywnymi) i innowacyjnością organizacji. W proponowanym modelu badawczym zakłada się zarówno bezpośredni wpływ wskazanych predyktorów (ZW i WP) na innowacyjność organizacji, jak i wpływ pośredni poprzez zachowania, które stanowią mediatory (rysunek 1).

Rysunek 1. Hipotetyczny model badanych zależności



Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> J.P.J. De Jong, R. Kemp, *Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services*, „International Journal of Innovation Management” 2003, 7(2), s. 189–212.

## 2. Specyfika pracy opartej na wiedzy o wysokim stopniu intensywności a innowacyjność organizacji

Charakter pracy w formach sektora KIBS związany jest ściśle ze specyfiką wiedzochłonnych firm usługowych, do których należą:

- 1) niematerialność (zaspokajanie głównie potrzeb wygody i osobistej satysfakcji),
- 2) nietrwałość (brak możliwości przechowywania),
- 3) równoczesność (produkcja i konsumpcja przebiega jednocześnie),
- 4) heterogeniczność (zmiana sposobu ich dostarczania z uwagi na zaangażowanie klientów)<sup>7</sup>.

Sprawia to, że istotnym problemem jest ocena efektów pracy opartej na wiedzy z uwagi na unikalne oczekiwania klientów, a także trudności z planowaniem ostatecznych efektów, co łączy się z faktem, że w wielu przypadkach klient przed transakcją nie wie, jak będzie wyglądać rezultat<sup>8</sup>. Istnieje także duża zmienność wyników świadczenia usług – z uwagi na zróżnicowane wymagania i oczekiwania klienta, a także jego istotne zaangażowanie w proces powstawania „produktu”. Tak więc nie jest możliwa całościowa standaryzacja pracy opartej na wiedzy, chociaż jej pewne specyficzne cechy są możliwe do uchwycenia w analizie firm sektora KIBS. W celu jej szczegółowej charakterystyki, należy odwołać się do definicji pracy opartej na wiedzy (*knoweldge work* – KW). W propozycji analizy różnych jej definicji wskazuje się na dwa dominujące podejścia<sup>9</sup>.

Po pierwsze, definicje zorientowane na pracę. Koncentrują się one na aktywnościach oraz różnych zadaniach, które są wykonywane w celu pomyślnego zakończenia przydzielonej pracy. Podejście to można podzielić na trzy główne grupy:

- 1) definicje oparte na właściwościach pracy: „ukryta”, nierutynowa, nieustrukturalizowana, złożona, wariantowa,
- 2) definicje oparte na charakterystyce zawodu/stanowiska: inżynier, badacz,
- 3) definicje oparte na aktywności: aktywności kognitywne na wysokim poziomie, np. rozumowanie i aktywności powiązane (tworzenie wiedzy).

Po drugie, definicje zorientowane na pracownika – odnoszące się do cech i talentów niezbędnych do wykonywania pracy. Wśród atrybutów pracowników wiedzy

---

<sup>7</sup> K.J. Klassen, R.M. Russell, J.J. Chrisman, *Efficiency and productivity measures for high contact services*, „The Service Industries Journal” 1998, 18(4), s. 1–19.

<sup>8</sup> S. Biege, G. Lay, Ch. Zanker, T. Schmall, *Challenges of measuring productivity in innovative, knowledge-intensive business services*, „The Service Industries Journal” 2013, 22 (3–4), s. 378–391.

<sup>9</sup> H. Dahooie, A. Afrazeh, S.M.M. Hosseini, *An activity-based framework for quantification of knowledge work*, „Journal of Knowledge Management” 2011, 15(3), s. 422–444.

wymieniane są m.in.: zdolności intelektualne, innowacyjność, analizowanie, planowanie, edukacja.

Na poziomie ogólnym pracę opartą na wiedzy można opisywać jako wykonywanie czynności obejmujących analizowanie informacji i stosowanie specjalistycznej wiedzy do rozwiązywania problemów, kreowania pomysłów, nauczania innych lub tworzenia nowych produktów i usług. Podstawowe typy zadań: specyficzne (dzięki którym tworzona jest wartość), związane z tworzeniem i utrzymywaniem wiedzy (w obliczu jej dezaktualizacji) oraz zarządzanie zadaniami (obejmujące kierowanie sobą) – powiązane są z określonymi grupami aktywności, do których należą: aktywności oparte na wiedzy, komunikowaniu się oraz aktywności uzupełniające<sup>10</sup>. W związku z tym można określić intensywność aktywności opartych na wiedzy (*knowledge-based activity*), które zawierają dwa aspekty:

- 1) *stopień złożoności* – aktywności oparte na wiedzy, np. „otrzymywanie informacji” i „kreatywne myślenie” różnią się między sobą natężeniem wiedzy, stosownie do poziomu ich złożoności;
- 2) *znaczenie* – każde działanie ma inny poziom intensywności samej wiedzy, np. „wybór posiłku w restauracji” i „podejmowanie strategicznych decyzji na pięć lat”.

Różnica jest związana ze znaczeniem danego działania.

W propozycji Y.W. Ramirez i H.J. Steudela<sup>11</sup>, autorzy, wykorzystując model oparty na właściwościach pracy, wyodrębnili osiem wymiarów pracy opartej na wiedzy: autonomia, struktura, konkretność, wiedza, kreatywność i innowacja, złożoność, rutyna i powtarzalność, wysiłek fizyczny. Wartość tego modelu wyraża się w tym, że może on stanowić podstawę budowania bardziej szczegółowych charakterystyk w odniesieniu do firm sektora KIBS.

### 3. Zarządzanie wiedzą w firmach KIBS

W firmach KIBS zarządzanie wiedzą jest silnie zintegrowane z działaniami w obszarze zarządzania ludźmi, co znajduje swój wyraz w praktykach HR opartych na wiedzy (ang. *knowledge-based human resource practices*)<sup>12</sup>. Jednakże zarządzanie

---

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Y.W. Ramirez, H.J. Steudel, *Measuring knowledge work: the knowledge work qualification framework*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, 9(4), s. 564–584.

<sup>12</sup> I.H.S. Chow, Y. Gong, *The linking of HRM and knowledge-related performance in china's technology-intensive industries*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, 21(8), s. 1289–1306. Silne powiązanie procesów ZW i ZZL jest istotnym czynnikiem efektywności

wiedzą dotyczy szerszego aspektu organizacyjnego, gdyż obejmuje oprócz zasobów ludzkich także elementy infrastruktury, takie jak: technologia czy struktura, a nawet kultura<sup>13</sup>. Natomiast elementami procesu ZW są: pozyskiwanie, tworzenie, rozpowszechnianie i gromadzenie wiedzy<sup>14</sup>, a także jej przetwarzanie i ochrona. Zarządzanie wiedzą ma służyć celom organizacji i w organizacjach opartych na wiedzy jest ukierunkowane na jej przekształcanie w trwałą wartość dla klientów, pracowników organizacji i samej organizacji<sup>15</sup>.

Zarządzanie wiedzą w firmach sektora KIBS powinno być ukierunkowane na wspieranie co najmniej trzech istotnych procesów: tworzenia wiedzy, dystrybucji wiedzy i zastosowania wiedzy. Każdy z tych elementów zawiera inne aktywności i jednocześnie wymaga odmiennych działań kadry kierowniczej. Zdaniem T.H. Davenporta<sup>16</sup> szczególnie problematyczne jest tworzenie wiedzy, co wynika z faktu, że aktywności z tym związane są trudne do ujmowania w kategoriach procesu, którym się „zarządza”. Rozwiązania powstają na podstawie tzw. wiedzy ukrytej – wiedzę o poszczególnych kombinacjach różnych elementów, możliwych substytutach i kreacji nowatorskich elementów usług. Proces ten ma charakter rozwiązywania problemu otwartego, gdzie nie jest możliwe zastosowanie wcześniejszych algorytmów działania, zaś sposób wykonywania zadania przypomina proces twórczy<sup>17</sup>. Tworzenie wiedzy ma charakter nieustrukturalizowany, niemierzalny i niepowtarzalny, jednak w wielu przypadkach proces ten może być doskonalony i kierowany poprzez jego dekompozycję na poszczególne części lub etapy. Niestety wyzwaniem z tym związanym jest to, że wczesne etapy procesu myślenia wykorzystywanego do rozwoju nowych produktów są częściowo „rozmyte”. Na tym etapie nie są sprecyzowane wymagania klienta oraz nie jest znany sposób jego działania<sup>18</sup>.

---

pracowników w firmach sektora KIBS. Dowodzą tego badania, w których stwierdzono pośredniczącą rolę wiedzy w relacji pomiędzy systemami wysoce wydajnej pracy a produktywnością (B. Michaelis, J.D. Wagner, L. Schweizer, *Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity*, „Journal of Business Research” 2015, 68(5), s. 1035–1044).

<sup>13</sup> A.N.H. Zaied, G.S. Hussein, M.M. Hassan, *The role of knowledge management in enhancing organizational performance*, „I.J. Information Engineering and Electronic Business” 2012, 5, s. 27–35.

<sup>14</sup> K.-L. Wang, Ch. Chiang, Ch.-M. Tung, *Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance*, „International Journal of Organizational Innovation” 2012, 5(1), s. 109–137.

<sup>15</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>16</sup> T.H. Davenport, *Process management for knowledge work*, w: *Handbook on business process management 1. Introduction, methods, and information systems*, red. J. vom Brocke, M. Rosemann, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s. 17–35.

<sup>17</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Organizational innovative behaviours – the role of human capital in creating organizational value in the sector of service*, „Service Management” 2012, 8(681), s. 37–48.

<sup>18</sup> T.H. Davenport, *Process management...*, op.cit.

W przypadku dystrybucji wiedzy – dzielenia się lub transferu – także można natrafić na problemy wynikające z faktu, że dla większości pracowników dystrybucja wiedzy stanowi jedynie część ich pracy. Konsultant jest odpowiedzialny głównie za generowanie rozwiązań dla klienta, ale także dzielenie się nimi z kolegami, czy poszukiwanie, na ile istniejąca wiedza może być wykorzystana do opracowania rozwiązań. Zastosowanie takiego podziału jest jednak trudne. Usprawnianie procesu zastosowań wiedzy może polegać na ponownym jej wykorzystaniu w sposób bardziej efektywny. Wymaga to jednak przygotowania aktywów wiedzy do wielokrotnego użytku: dokumentacji, bibliotek, katalogów i dostępu do nich. Źródłem i jednocześnie narzędziem transferu wiedzy jest korzystanie z narzędzi IT.

Z punktu widzenia efektywności firm KIBS szczególnie ważne wydaje się dzielenie się wiedzą, które w świetle analiz empirycznych łączy się z innowacyjnymi rezultatami<sup>19</sup>, czy też zdolnościami w zakresie zdolności organizacyjnego uczenia się<sup>20</sup>. Autorzy podkreślają, że na poziomie indywidualnym i grupowym organizacyjne uczenie się umożliwia innowacyjność i kreatywność „pracowników wiedzy”, którzy wnoszą wkład do organizacyjnej bazy wiedzy, zbudowanej z indywidualnych i zbiorowych jej zasobów. W kontekście unikatowości wysoko-specjalistycznej wiedzy pracowników wątpliwości może budzić chęć dzielenia się nią w obawie przed utratą swojej pozycji zawodowej jako eksperta. Dlatego też, aby stworzyć grunt dla procesu wymiany wiedzy potrzebne są także działania w obszarze kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy i współpracowników opartych na przywiązaniu organizacyjnym, czy nawet szerzej – budowanie kultury dzielenia się wiedzą. Jak podkreślają autorzy, chęć pracowników do dzielenia się wiedzą ma kluczowe znaczenie dla określenia wkładu praktyk ZZL do zarządzania wiedzą<sup>21</sup>. Natomiast bardziej ogólnym efektem ZZL jest wpływ tego systemu na innowacyjność, której podstawą w profesjonalnych firmach usługowych są właśnie procesy zarządzania wiedzą<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> C. Camelo-Ordaz, I. García-Cruz, E. Sousa-Ginel, R. Valle-Cabrera, *The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, 22(7), s. 1442–1463.

<sup>20</sup> P. Massingham, K. Diment, *Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity*, „The Learning Organization” 2009, 16(2), s. 122–142.

<sup>21</sup> I.H.S. Chow, Y. Gong, *The linking of HRM...*, op.cit.

<sup>22</sup> N. Fu, T. Morris, *Organizational ambidexterity strategy and firm performance: The moderating role of organizational capital*, „Academy of Management Proceedings” 2014, s. 1138–1143.

## 4. Zachowania pracowników kształtujące wydajność innowacyjną wiedzochłonnych firm usługowych

Badacze podkreślają, że działania innowacyjne w sektorze KIBS różnią się od tego typu działań w sektorze produkcyjnym m.in. z uwagi na brak podziału strukturalnego pomiędzy B+R a produkcją<sup>23</sup>. Aktywności innowacyjne pracowników mogą być rozproszone w całej organizacji, bez wyodrębnionej w jej ramach funkcji rozwoju, w ramach której koordynowane są działania pracowników<sup>24</sup>. Działalność innowacyjna stanowi bowiem „immanentną” aktywność pracowników, którzy podejmują je oprócz operacji świadczenia usług. Natomiast w procesie świadczenia usług powstaje nowa wiedza – jako wynik aktywności umysłowej pracownika z udziałem trzech istotnych czynników: informacji, wiedzy i wglądu<sup>25</sup>. Właśnie ta ostatnia cecha pracowników wykonujących pracę opartą na wiedzy stanowi – zdaniem R. Maruty – warunek tworzenia innowacji i uzasadnia definiowanie ich jako *innovation workers*. Oczywiście efekty końcowe związane z generowaniem innowacyjnych usług determinowane są nie tylko samą wiedzą pracownika, ale także dostępnością potrzebnych zasobów i przede wszystkim zrozumieniem potrzeb klienta. Patrząc na specyfikę pracy opartej na wiedzy w formach świadczących usługi wiedzochłonne, należy zauważyć, że aktywności o twórczym charakterze zazwyczaj mają charakter „nieformalny” (poza formalnymi projektami) i podejmowane są wielokrotnie w sposób niezamierzony, sytuacyjny – w czasie rozwiązywania problemów klienta, co wymaga zaangażowania twórczego myślenia.

Zatem mimo że działania te spełniają kryteria definicyjne zachowań innowacyjnych – rozumianych jako zamierzone wprowadzanie i stosowanie nowych oraz ulepszonych sposobów działania prowadzących do określonego rezultatu i przynoszących korzyści<sup>26</sup> – można wskazać na pewną ich „specyfikę” w odniesieniu do pracowników sektora KIBS. Stanowią bowiem nieformalny aspekt ich roli zawodowej.

Znaczenie zachowań innowacyjnych w organizacjach KIBS jest istotne w perspektywie dwóch co najmniej dwóch aspektów: odnoszą się do *użyteczności* – zaspokojenie spersonalizowanych potrzeb klientów oraz umożliwiają kreowanie *wartości*

---

<sup>23</sup> T. Tuominen, M. Toivonen, *Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behavior*, „International Journal of Innovation Management” 2011, 15(2), s. 393–422.

<sup>24</sup> S. Biege, G. Lay, Ch. Zanker, T. Schmall, *Challenges...*, op.cit.

<sup>25</sup> R. Maruta, *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, „Knowledge-Based Systems” 2012, 30, s. 35–47.

<sup>26</sup> M.A. West, J.L. Farr, *Innovation at work*, w: *Innovation and creativity at work*, red. M.A. West, J.L. Farr, Wiley, Chichester 1990, s. 1–13.

poprzez generowanie oryginalnych i unikalnych rozwiązań w zakresie usług. Ponadto, z uwagi na charakterystyczne cechy pracy w firmach sektora KIBS – wysoki wymóg kreatywności. Badania własne autorki potwierdzają zarówno bezpośredni związek pomiędzy właściwościami pracy a zachowaniami innowacyjnymi, jak i pośredni – wówczas charakterystyka pracy pośredniczy w relacji pomiędzy praktykami ZZL a IWB<sup>27</sup>. Mówimy więc w tym przypadku o przejawianiu twórczej aktywności w sytuacji, gdy w miejscu pracy występuje wymóg kreatywnego działania, w połączeniu z autonomią, możliwością kontroli, różnorodnością zadań wymagających elastyczności, a także radzenia sobie z przeciążeniami. Rozpatrywanie tego typu zachowań może więc wyjaśniać kreowanie przewagi konkurencyjnej firm KIBS na podstawie kapitału ludzkiego.

Drugim rodzajem zachowań, które mogą determinować efekty innowacyjne, związane z pracą opartą na wiedzy, są zachowania proaktywne, które w najbardziej ogólnym ujęciu odnoszą się do szerokiej klasy antycypacyjnych („wyprzedzających”) zachowań, mających na celu wprowadzanie zmian w stosunku do samych siebie i swojego środowiska<sup>28</sup>. W świetle opisu zachowań innowacyjnych proaktywność można uznać za aktywność współzależną z nimi, gdyż jest ona kluczowa na etapie dostrzegania problemów i inicjowania działań. To właśnie inicjatywę należy uznać za podstawę ekspresji zachowań proaktywnych. O współzależności z aktywnością twórczą świadczy również stwierdzenie J.M. Cranta, który mówi zarówno o podejmowaniu inicjatywy w celu poprawiania okoliczności, jak i kreowania nowych, gdyż wymiarem proaktywności jest twórcze rozwiązywanie problemów<sup>29</sup>. Potwierdzają to badania wskazujące, że proaktywna osobowość jest pozytywnie skorelowana z kreatywnością pracowników<sup>30</sup>. Proaktywne elementy są także obecne w innych etapach innowacyjnego procesu, bowiem obejmują m.in.: poszukiwanie innowacyjnych pomysłów, zadawanie pytań, podejmowanie inicjatywy w celu odrzucania tradycyjnych pomysłów<sup>31</sup>. Proaktywność odzwierciedla dążenia do „tworzenia” oraz wpływanie na środowisko pracy i w tym sensie jest ściśle związana z podejmowaniem

---

<sup>27</sup> A. Wojtczuk-Turek, *The importance of HRM in creating employee innovativeness – the mediating role of person-organisation/job fit and job characteristics*, „Zeszyty Naukowe UEK” 2014, 9(933), s. 9–31.

<sup>28</sup> A.M. Grant, S.J. Ashford, *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior” 2008, 28, s. 3–34.

<sup>29</sup> J.M. Crant, *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 2000, 23(3), s. 435–462.

<sup>30</sup> T. Kim, A. Hon, D. Lee, *Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity*, „Creativity Research Journal” 2010, 22(1), s. 37–45.

<sup>31</sup> A. DuBrin, *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*, Edward Elgar, Northampton, MA 2013.

zmian i orientacją na przyszłość<sup>32</sup>. Ponadto proaktywni pracownicy angażują się w aktualizację swojej wiedzy i umiejętności oraz identyfikują nowe procesy w pracy. Tym samym facylitują procesy uczenia się, co jest istotne w przypadku pracy opartej na wiedzy, gdyż wykonywanie zadań wymaga pozyskiwania nowych informacji i nabywania specjalistycznych umiejętności.

Innym aspektem, związanym z tym rodzajem aktywności, jest relacja z klientem. Wskazuje się na znaczenie zachowań podejmowanych w stosunku klienta, wykraczających poza rolę zawodową. Są to aktywności budujące tzw. wydajność dotyczącą proaktywnej obsługi klienta, do której należą, np. antycypacja potrzeb lub problemów klienta, ustanawianie partnerstwa z innymi, którzy mogą pomóc klientowi w przyszłości<sup>33</sup>.

## 5. Metodyka badania

Celem badania ilościowego było określenie związku pomiędzy właściwościami pracy, zarządzaniem wiedzą a zachowaniami (innovacyjnymi i proaktywnymi) pracowników oraz innowacyjnością organizacji. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

**H1:** Istnieje związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą oraz zachowaniami (proaktywnymi i innovacyjnymi) pracowników a innowacyjnością organizacji.

**H2:** Istnieje związek pomiędzy właściwościami pracy oraz zachowaniami (proaktywnymi i innovacyjnymi) pracowników a innowacyjnością organizacji.

**H3:** Zachowania proaktywne i innovacyjne stanowią zmienne pośredniczące w relacji między ZW i WP a innowacyjnością organizacji.

W celu weryfikacji hipotez i określania ścieżek zależności między zmiennymi posłużono się metodą SEM (*structural equation modeling*), zawartą w pakiecie AMOS, wersja 23.

### 5.1. Próba badawcza i teren badań

Próbę badawczą stanowili menedżerowie<sup>34</sup> z firm sektora KIBS (N = 144) z firm średnich (67,3%), dużych (25,6%) oraz korporacji (7,1%), reprezentujących branże

---

<sup>32</sup> S. Ohly, Ch. Fritz, *Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, 31, s. 543–565.

<sup>33</sup> A. DuBrin, *Proactive personality...*, op.cit.

<sup>34</sup> Wypowiadali się oni na temat zarządzania wiedzą, właściwości pracy osób tworzących usługi oraz ich zachowań w miejscu pracy.



usług wiedzochłonnych: telekomunikacja (3,2%), działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (13,2%), działalność usługowa w zakresie informacji (11,6%), działalność firm centralnych (head offices), doradztwo związane z zarządzaniem (16,7%), działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne (16,7%), badania naukowe i prace rozwojowe (8,2%), reklama, badanie rynku i opinii publicznej (9,6%), pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (20,8%). Badania miały charakter ogólnopolski (czynnik lokalizacyjny był kontrolowany proporcjonalnie ze względu na operat), najwięcej badanych firm było zlokalizowanych w województwie mazowieckim (33,1%) i pomorskim (14,8%). Zrealizowano je w 2015 r. przy wykorzystaniu techniki wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (*Computer Assisted Telephone Interview* – CATI), zapewniając w procedurze anonimowość.

## 5.2. Narzędzia pomiaru zmiennych

Do pomiaru zmiennych wykorzystano następujący zestaw narzędzi diagnostycznych.

- **Właściwości pracy i zarządzanie wiedzą.** Pomiar tej zmiennej dokonywany był za pomocą stwierdzeń opracowanych na podstawie adaptacji stwierdzeń pochodzących z narzędzi do badania praktyk ZZZ, w nawiązaniu do konceptualizacji systemów wysoce wydajnej pracy<sup>35</sup>, włączając w to zarządzanie wiedzą jako praktykę. W ramach analizy właściwości pracy opartej na wiedzy<sup>36</sup> uwzględniono złożoność pracy, wymóg kreatywności i rozwiązywanie problemów, różnorodność zadań i umiejętności konieczne do ich wykonania. Współczynnik rzetelności  $\alpha$  dla narzędzia wyniósł 0,72. Zastosowano system udzielania odpowiedzi zgodnie z pięciopunktową skalą Likerta, gdzie 1 to *zdecydowanie się nie zgadzam*, zaś 5 to *zdecydowanie się zgadzam*.
- **Zachowanie innowacyjne.** Zmienna diagnozowana na podstawie stwierdzeń pochodzących z kwestionariusza autorstwa R.F. Kleysena i Ch.T. Streeta<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> J.P. Guthrie, *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(1), s. 180–190; N. Fu, P.C. Flood, J. Bosak, T. Morris, P. O’Regan, *How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?*, „Employee Relations” 2015, 37(2), s. 209–231.

<sup>36</sup> H. Dahooie, A. Afrazeh, S.M.M. Hosseini, *An activity-based...*, op.cit.; F.P. Morgeson, S.E. Humphrey, *The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, „Journal of Applied Psychology” 2009, 91, s. 1321–1339.

<sup>37</sup> R.F. Kleysen, Ch.T. Street, *Toward a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, 2(3), s. 284–296.

Współczynnik rzetelności  $\alpha$  dla narzędzia wyniósł 0,79. Jako sposób udzielania odpowiedzi zastosowano 5-punktową skalę, gdzie 1 to *nigdy lub prawie nigdy*, zaś 5 to *zawsze lub prawie zawsze*.

- **Zachowania proaktywne.** Pomiar tej zmiennej dokonywany był za pomocą itemów własnego autorstwa nawiązujących do stwierdzeń opracowanych przez A. Dubrina. Współczynnik rzetelności  $\alpha$  dla narzędzia wyniósł 0,71. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 to *zdecydowanie się nie zgadzam*, zaś 5 *zdecydowanie się zgadzam*.
- **Innowacyjność organizacji.** Pomiar tej zmiennej dokonywany był za pomocą stwierdzeń zaadoptowanych z opracowania A. Gupty i współpracowników<sup>38</sup>, które uwzględniają procesy eksploracji i eksploatacji wiedzy w organizacji. Ponadto wskaźnikiem empirycznym były nakłady na B+R, a także posiadanie patentów i nagród za wdrożone rozwiązania. Walidacja narzędzia wskazała na akceptowalne parametry rzetelności  $\alpha = 0,74$ . Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 to *zdecydowanie się nie zgadzam*, zaś 5 *zdecydowanie się zgadzam*.

Dodatkowo, w celach kontrolnych zastosowano pomiar zmiennej satysfakcja z pracy, w ujęciu ogólnym oraz odnosząc się do oceny klimatu panującego w firmie.

## 6. Analiza wyników badań

W pierwszym etapie analizy obliczono wartości współczynników korelacji dla poszczególnych zmiennych ujętych w modelu badawczym (tabela 1).

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji dla badanych zmiennych

Zmienna	1	2	3	4	5	6
1. Innowacyjność organizacji	1					
2. Zachowania innowacyjne	,436**	1				
3. Zachowania proaktywne	,312**	,389**	1			
4. Zarządzanie wiedzą	,329**	,293**	,342**	1		
5. Właściwości pracy	,213*	,220**	,193*	,318**	1	
6. Satysfakcja z pracy	-,275**	-,210*	-,276**	-,350**	-,079	1

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

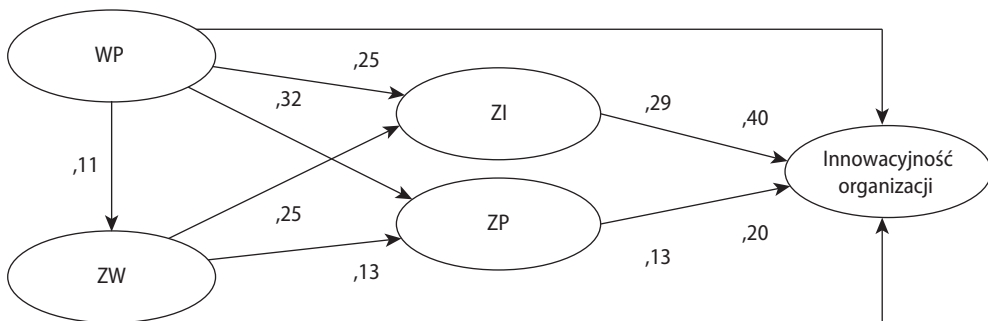
Źródło: opracowanie własne.

<sup>38</sup> A. Gupta, K.G. Smith, Ch.E. Shalley, *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal” 2006, 49(4), 693–706.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić istotne statystycznie związki pomiędzy zarządzaniem wiedzą i właściwościami a zachowaniami pracowników, przy czym w przypadku zarządzania wiedzą wyższą wartość współczynnika korelacji otrzymano w odniesieniu do zachowań proaktywnych ( $r = 0,342$ ). Jednocześnie zarządzanie wiedzą łączy się z innowacyjnością organizacji ( $r = 0,329$ ). Z kolei właściwości pracy silniej korelują pozytywnie z zachowaniami innowacyjnymi ( $r = 0,220$ ), aniżeli proaktywnymi ( $r = 0,193$ ). Związek tej zmiennej z innowacyjnością organizacji także ma charakter pozytywny, jednak jego siła ( $r = 0,213$ ) jest mniejsza aniżeli w przypadku zarządzania wiedzą.

Kolejnym etapem analiz była weryfikacja postulowanego modelu i hipotez badawczych. W tym celu posłużono się metodą modelowania strukturalnego. W procedurze estymacji modelu wykorzystano metodę największej wiarygodności, z miarami dopasowania jako indeksy: RMSEA, CFI, SRMR i TLI. Model ten uzyskał graniczne wartości dopasowania do danych ( $\chi^2 = 20,821$ ,  $df = 1$ ;  $p < 0,01$ ;  $RMSEA = 0,089$ ;  $CFI = 0,921$ ;  $SRMR = 0,037$ ;  $TLI = 0,890$ ), zaś poszczególne zmienne w sposób istotny wyjaśniają postulowane zależności (rysunek 2).

Rysunek 2. Model zależności pomiędzy ZW i WP a zachowaniami pracowników i innowacyjnością organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zaprezentowanego modelu można stwierdzić, iż innowacyjność organizacji tłumaczona jest zarówno bezpośrednio zarządzaniem wiedzą ( $\beta = 0,13$ ) i właściwościami pracy ( $\beta = 0,29$ ), jak i pośrednio poprzez zachowania innowacyjne oraz proaktywne pracowników. Co ważne, ZW i WP oddziałują na dwa rodzaje zachowań, prowadząc do wzmocnienia innowacyjności w firmach sektora KIBS. Jednocześnie proaktywność i innowacyjność pracowników tworzących usługi dla klientów bezpośrednio determinuje wydajność innowacyjną firm.

Przeprowadzona przez menedżerów analiza oceny innowacyjności organizacji uwzględniała dwa ważne procesy, związane z wykorzystaniem wiedzy – eksplorację i eksploatację<sup>39</sup>. Na podstawie wyników można stwierdzić, że więcej opinii menedżerów wskazuje na działania w obszarze wykorzystywania istniejących w firmie zasobów wiedzy, co oczywiście także może sprzyjać innowacjom, w tym przypadku „eksploatacyjnym” – obejmującym usprawnienia i polepszenie istniejących rozwiązań. Oczywiście respondenci wskazali także na ekspansję swoich firm w kierunku opanowywania nowych segmentów rynku (*raczej tak* i *decydowanie tak* łącznie 62%), co także pozytywnie kształtuje ich wydajność innowacyjną (przynajmniej części firm), jednak w mniejszym stopniu.

## 7. Podsumowanie

Przeprowadzone analizy wskazują jednoznacznie na istotne znaczenie w budowaniu innowacyjności firm sektora KIBS zarówno zachowań pracowników, jak i działań w obszarze zarządzania wiedzą. Jest to zgodne z dotychczasowymi badaniami wskazującymi na bezpośredni i pozytywny wpływ tych procesów na wyniki organizacyjne w firmach sektora KIBS<sup>40</sup>. Ponadto istotnym czynnikiem kształtowania zachowań i wydajności innowacyjnej są działania w obszarze projektowania i właściwości pracy. Badania pozwoliły na określenie ścieżki relacji przyczynowej, która prowadzi do innowacyjności firm sektora KIBS: im częściej w organizacji występują procesy obejmujące pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się nią, przechowywanie, ochronę i tworzenie, tym silniej będą występować zachowania innowacyjne i proaktywność. Jednocześnie w procesie stymulowania tych zachowań dużą rolę odgrywa projektowanie i właściwości pracy, gdyż takie jej aspekty, jak: wysoki wymóg kreatywności, różnorodność zadań i wzbogacanie pracy, praca zespołowa, determinują innowacyjną wydajność pracownika.

Badania ukazały także wzajemną zależność procesów zarządzania wiedzą i projektowania pracy, co wzmacnia tezę o tym, że skuteczność w osiągnięciu innowacyjnych celów wynika ze wzajemnej interakcji różnych działań w obszarze zarządzania.

---

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> F. Lara, D. Palacios-Marques, C.A. Devece, *How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services*, „The Service Industries Journal” 2012, 32(11), s. 1853–1863.

Z punktu widzenia kształtowania innowacyjności i z uwagi na znaczenie kluczowego zasobu wiedzy warto zarekomendować dwie strategie<sup>41</sup>:

- 1) poszukiwanie i inicjowanie nowych aktywności (*exploration*),
- 2) wzmacnianie istniejących w firmie aktywności i wykorzystanie dotychczasowej wiedzy (*exploitation*).

Chociaż wydaje się, że kluczowe w tym przypadku są działania zorientowane na tworzenie nowych usług i zdobywanie segmentów rynku, to autorzy podkreślają wzajemną zależność pomiędzy procesami eksploracji i eksploatacji wiedzy w organizacji<sup>42</sup>, które pozwalają na adaptację oraz wzmacniają organizacyjną elastyczność dostosowywania się (*ambidexterity*), tak bardzo ważną dla funkcjonowania firm sektora KIBS<sup>43</sup>.

## Bibliografia

1. Bettencourt L.A., Ostrom A.L., Brown S.W., Roundtree R.I., *Client co-production in knowledge-intensive business services*, „California Management Review” 2002, 44 (1/2), s. 29–46.
2. Biege S., Lay G., Zanker Ch., Schmall T., *Challenges of measuring productivity in innovative, knowledge-intensive business services*, „The Service Industries Journal” 2013, 22 (3–4), s. 378–391.
3. Camelo-Ordaz C., García-Cruz I., Sousa-Ginel E., Valle-Cabrera R., *The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, 22(7), s. 1442–1463.
4. Chow I.H.S., Gong Y., *The linking of HRM and knowledge-related performance in china's technology-intensive industries*, „The International Journal of Human Resource Management” 2010, 21(8), s. 1289–1306.
5. Crant J.M., *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 2000, 23(3), s. 435–462.
6. Dahooie H., Afrazeh A., Hosseini S.M.M., *An activity-based framework for quantification of knowledge work*, „Journal of Knowledge Management” 2011, 15(3), s. 422–444.

---

<sup>41</sup> B. Groysberg, L.-E. Lee, *Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms*, „Organization Science” 2009, 20(4), s. 740–758.

<sup>42</sup> A. Gupta, K.G. Smith, Ch.E. Shalley, *The interplay...*, op.cit.

<sup>43</sup> N. Fu, T. Morris, *Organizational ambidexterity...*, op.cit.

7. Davenport T.H., *Process management for knowledge work*, w: *Handbook on business process management 1. Introduction, methods, and information systems*, red. J. vom Brocke, M. Rosemann, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, s. 17–35.
8. De Jong J.P.J., Kemp R., *Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services*, „International Journal of Innovation Management” 2003, 7(2), s. 189–212.
9. DuBrin A., *Proactive personality and behavior for individual and organizational productivity*, Edward Elgar, Northampton, MA 2013.
10. Fu N., Flood P.C., Bosak J., Morris T., O'Regan P., How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms?, „Employee Relations” 2015, 37(2), s. 209–231.
11. Fu N., Morris T., *Organizational ambidexterity strategy and firm performance: The moderating role of organizational capital*, „Academy of Management Proceedings” 2014, s. 1138–1143.
12. Grant A.M., Ashford S.J., *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior” 2008, 28, s. 3–34.
13. Groysberg B., Lee L.-E., *Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms*, „Organization Science” 2009, 20(4), s. 740–758.
14. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
15. Gupta A., Smith K.G., Shalley Ch.E., *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal” 2006, 49(4), 693–706.
16. Guthrie J.P., *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(1), s. 180–190.
17. Kim T., Hon A., Lee D., *Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity*, „Creativity Research Journal” 2010, 22(1), s. 37–45.
18. Klassen K.J., Russell R.M., Chrisman J.J., *Efficiency and productivity measures for high contact services*, „The Service Industries Journal” 1998, 18(4), s. 1–19.
19. Kleysen R.F., Street Ch.T., *Toward a Multi-dimensional measure of individual innovative behavior*, „Journal of Intellectual Capital” 2001, 2(3), s. 284–296.
20. Lara F., Palacios-Marques D., Devece C.A., *How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services*, „The Service Industries Journal” 2012, 32(11), s. 1853–1863.
21. Maruta R., *Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity*, „Knowledge-Based Systems” 2012, 30, s. 35–47.

22. Massingham P., Diment K., *Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity*, „The Learning Organization” 2009, 16(2), s. 122–142.
23. Michaelis B., Wagner J.D., Schweizer L., *Knowledge as a key in the relationship between high-performance work systems and workforce productivity*, „Journal of Business Research” 2015, 68(5), s. 1035–1044.
24. Miles I., *Knowledge intensive business services: Prospects and Policies*, „Foresight” 1995, 7(6), s. 39–63.
25. Morgeson F.P., Humphre S.E., *The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*, „Journal of Applied Psychology” 2009, 91, s. 1321–1339.
26. Ohly S., Fritz Ch., *Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study*, „Journal of Organizational Behavior” 2010, 31, s. 543–565.
27. Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
28. Ramirez Y.W., Steudel H.J., *Measuring knowledge work: the knowledge work qualification framework*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, 9(4), s. 564–584.
29. Thompson P., Warhurst Ch., Callaghan G., *Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services*, „Journal of Management Studies” 2001, 38(7), s. 923–942.
30. Tuominen T., Toivonen M., *Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behavior*, „International Journal of Innovation Management” 2011, 15(2), s. 393–422.
31. Wang K.-L., Chiang Ch., Tung Ch.-M., *Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance*, „International Journal of Organizational Innovation” 2012, 5(1), s. 109–137.
32. West M.A., Farr J.L., *Innovation at work, W: Innovation and creativity at work*, red. M.A. West, J.L. Farr, Wiley, Chichester 1990, s. 1–13.
33. Wojtczuk-Turek A., *Organizational innovative behaviours – the role of human capital in creating organizational value in the sector of service*, „Service Management” 2012, 8(681), s. 37–48.
34. Wojtczuk-Turek A., *The importance of HRM in creating employee innovativeness – the mediating role of person-organisation/job fit and job characteristics*, „Zeszyty Naukowe UEK” 2014, 9(933), s. 9–31.
35. Wong P.-K., He Z.-L., *A comparative study of innovation behaviour in Singapore's KIBS and manufacturing firms*, „The Service Industries Journal” 2005, 25(1), s. 23–42.

36. Zaied A.N.H., Hussein G.S., Hassan M.M., *The role of knowledge management in enhancing organizational performance*, „I.J. Information Engineering and Electronic Business” 2012, 5, s. 27–35.

---

### **Innovation Workers as Value Creators in the KIBS Sector Companies in the context of Knowledge Intensive Work**

---

#### **Summary**

The article is aimed to present the research devoted to the relations between knowledge management and work characteristics on the one hand and staff behaviours and innovativeness of companies within the Knowledge-Intensive Business Services Sector on the other. On the basis of research with participation of managers representing service providing companies whose operations are based of intensive knowledge, it should be stated that the organisational innovativeness is accounted for directly by knowledge management and work characteristics and indirectly by the staff innovative and proactive behaviours. Importantly, knowledge management and work characteristics affect both the aforementioned kinds of behavior, leading to better innovativeness in knowledge intensive companies. Simultaneously, the proactive behaviour and innovativeness of the staff providing services for customers directly determine the innovative efficiency of KIBS companies.

**Keywords:** KIBS sector, knowledge management, knowledge based work, innovative behaviours, proactive behaviours, organisation innovativeness

---



*Barbara Bojewska*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

*Celina Sołek-Borowska*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Znaczenie umiejętności menedżerów i nowych technologii komunikacyjnych w przedsiębiorstwie inteligentnym

---

### Streszczenie

W gospodarce opartej na wiedzy sukces rynkowy przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od efektywnego zarządzania wiedzą, czyli od nabywania, generowania, dystrybucji i stosowania wiedzy w organizacjach. Organizacje oparte na wiedzy, zwane często organizacjami uczącymi się lub organizacjami inteligentnymi, w procesie zarządzania przedsiębiorstwem przenoszą uwagę z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. Rosnące znaczenie wiedzy powiązane jest ściśle z dynamicznym rozwojem nowych technologii, zaostreniem konkurencji oraz wyzwaniem zarządzania. Celem artykułu jest zatem określenie uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności menedżerów oraz znaczenia technologii komunikacyjnych w procesie zarządzania.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo inteligentne, umiejętności menedżerów, technologie komunikacyjne

---

## 1. Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną współczesnych gospodarek jest niepewność. Minimalizacja niepewności jest możliwa poprzez identyfikację źródeł ryzyka oraz jego skutków. Dane i informacje, zbierane na potrzeby ograniczania ryzyka i podejmowania decyzji w warunkach niepewności, powinny służyć zdobywaniu wiedzy i rozwojowi organizacji. Ograniczenie niepewności wymaga gromadzenia wiedzy w procesie uczenia się. Oznacza to, że organizacja jest elastyczna, otwarta na zmiany otoczenia, oparta na wiedzy, czyli w rezultacie – inteligentna.

Zmiany stały się koniecznością, a dostosowywanie się do tych zmian jest wyzwaniem, głównie dla zarządzających. Zdolność do zmian to cecha organizacji elastycznej, inteligentnej, określająca reakcje organizacji na zmiany otoczenia. Adaptacyjność organizacji ma minimalizować zjawisko niepewności. Niepewność przejawia się w braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu. Minimalizowanie niepewności jest możliwe przez umiejętne gromadzenie i przetwarzanie właściwych informacji oraz dobór odpowiednich instrumentów w zakresie analizowania i oceny zjawisk do podejmowania optymalnych decyzji. Zarządzanie ma na celu ograniczanie niepewności i związanego z nią ryzyka. Zarządzanie jest radzeniem sobie z niepewnością w turbulentnej rzeczywistości<sup>1</sup>.

Zmiany w otoczeniu, rozwój zaawansowanych technologii oraz dążenie w kierunku gospodarki opartej na wiedzy to istotne wyzwania dla współczesnych organizacji i menedżerów. Jednym z zadań jest budowanie nowej formy organizacji – organizacji inteligentnej. Inteligentne przedsiębiorstwa (*intelligent enterprises*) to organizacje, których najcenniejszym produktem jest wiedza, „mająca postać wartościowych usług”<sup>2</sup>. Przedsiębiorstwa te są zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań, przy czym najważniejsze jest gromadzenie kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą<sup>3</sup>.

Funkcjonowanie organizacji inteligentnej opiera się na zdolności uczenia się, tworzeniu warunków do wykorzystywania wiedzy i umiejętności jako czynników

---

<sup>1</sup> Szerzej: *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>2</sup> J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 612.

<sup>3</sup> B. Kromer, *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2009, nr 2.

sukcesu<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwo funkcjonujące zgodnie z tymi zasadami ma większe szanse na podniesienie swojej efektywności, odpowiednio do zmieniających się potrzeb i zachodzących zmian. Kluczową rolę w organizacji inteligentnej odgrywają menedżerowie świadomi zmian, panujących trendów, potrzeb otoczenia i organizacji oraz przygotowani do takiego zarządzania, aby poprzez usatysfakcjonowanych interesariuszy realizować cele organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.

Istota organizacji inteligentnej, czyli opartej na wiedzy, przejawia się zatem w zdolności do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy, rozwoju i uczenia się oraz poszukiwania skutecznych narzędzi, (np. nowych technologii komunikacyjnych) i rozwiązań problemów organizacji. Miarą zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw jest efektywność dysponowania informacją i wiedzą, tworzenie organizacji opartej na wiedzy. To jest dążenie do ograniczenia ujemnego wpływu złożoności i nieprzewidywalności otoczenia na dynamikę organizacji przez zdolność do adaptacji, dzięki gromadzeniu, kumulowaniu i przetwarzaniu informacji, zdobywaniu i wykorzystywaniu wiedzy.

Przez ostatnie dziesięciolecie technologie internetowe były czynnikiem umożliwiającym i napędzającym zmianę organizacyjną i innowacyjność, co nie ominęło również małych i średnich firm. Dzisiaj od małych i średnich firm oczekuje się, aby były zwinne (*agile*) i potrafiły funkcjonować, wykazując zysk w wysoce konkurencyjnym środowisku na wciąż nieprzewidywalnych rynkach.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie istoty organizacji inteligentnej i jej uwarunkowań ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia umiejętności menedżerów i nowych technologii komunikacyjnych, głównie internetowych, jako czynników sukcesu przedsiębiorstw w tym małych i średnich, w gospodarce opartej na wiedzy. W artykule wykorzystano analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, red. M. Rybak, „Monografie i opracowania” 2000, nr 470, s. 181.

<sup>5</sup> Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w ramach badań statutowych Nr KZiF/S/28/15 – Zmiany w zachowaniach małych i średnich przedsiębiorstw pod wpływem kryzysu – etap II empiryczny, Instytut Zarządzania SGH, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem, w grupie 246 przedsiębiorstw należących do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Ankieta została skierowana do 71 468 osób w wieku 25+.

## 2. Istota i uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa inteligentnego

Rosnąca dynamika tempa zmian powoduje, że przetrwanie i rozwój organizacji są uzależnione od tego, jak szybko organizacje nauczą się wdrażać oparte na wiedzy kompetencje, które okażą się zarówno trwałe, jak i możliwe do adaptacji. Organizacje muszą stać się „inteligentne”, permanentnie uczące się. W ramach programu badawczego Komisji Europejskiej „Technologie społeczeństwa informacyjnego” termin „inteligentna organizacja” został stworzony do określenia takich organizacji, które są oparte na wiedzy, funkcjonują w środowisku internetowym (*internet worked*) i dynamicznie dostosowują się do nowych form i rozwiązań organizacyjnych, ucząc się, są biegłe w swojej zdolności do tworzenia i wykorzystania oferowanych możliwości<sup>6</sup>. Zgodnie z tą definicją organizacja inteligentna jest miejscem, w którym każda organizacja chciałaby się znaleźć.

Organizacja inteligentna ma pewne szczególne zdolności, odróżniające ją od innych organizacji, a mianowicie<sup>7</sup>:

- zdolności adaptacyjne do zmieniającej się sytuacji,
- zdolności wywierania wpływu i kształtowania otoczenia,
- zdolność znajdowania nowych domen strategicznych (układu produkt-rynek) w ich środowisku zewnętrznym i szybkiej rekonfiguracji zasobów zgodnie z nową domeną,
- zdolność do pozytywnego współprzyczyniania się do rozwoju ich środowiska w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju (tzw. strategii socjoekologicznych).

Inteligentne organizacje mają swój własny „system nerwowy” (*nervous system*), który pozwala im rozwijać się w warunkach chaosu oraz wspomaga je w burzliwych czasach. Organizacyjne systemy nerwowe wspomagają takie funkcje, jak: uczenie się, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną – koordynację oraz pamięć. W szybko rozwijających się, nieprzewidywalnych środowiskach cyfrowych, „układ nerwowy” funkcjonuje jako system niezbędny, aby zapewnić organizacji umiejętności filtrowania, empatii, uczenia się, adaptacji w czasie rzeczywistym<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> *Virtual Enterprise Integration: Technological and Organizational Perspectives*, red. G. Putnik, M.M. Cunha, IDEA Group Publishing, Hershey, PA, 2005.

<sup>7</sup> M. Schwaninger, *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, Germany 2009.

<sup>8</sup> G. Por, *Knowledge, Intelligence, Wisdom: The New Economic Value Chain and its Enabling Technologies*, in: *Future Organizations and Knowledge Management*, Program Consultation Meeting, European Commission, Directorate-General Information Society, Brussels, 2000.

W organizacji inteligentnej następuje przesunięcie uwagi z usprawniania istniejących procesów jako czynnika rozwojowego do ustawicznej zmiany istniejących procesów poprzez mechanizmy uczenia się. Mechanizmy uczenia się zachodzą w środowiskach społecznych organizacji, dlatego kluczową cechą organizacji uczącej się jest efektywne przywództwo, obejmujące trzy zasadnicze role społeczne<sup>9</sup>:

- tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu się,
- ograniczanie kontroli, sprzyjanie autonomii i współuczestnictwu pracowników w tworzeniu nowej wiedzy,
- wzmacnianie komunikacji przekraczającej zewnętrzne i wewnętrzne granice organizacji (np. granice wewnętrzne związane z hierarchią oraz specjalizacją, granice zewnętrzne między organizacją a klientami itd.).

Pojęcie przedsiębiorstwa inteligentnego jest pojęciem wielowymiarowym i wieloaspektowym, które łączy poznawcze, behawioralne i emocjonalne możliwości organizacji<sup>10</sup>. W literaturze przedmiotu wskazuje się na osiem obszarów inteligencji jako cech inteligentnej organizacji<sup>11</sup>:

- 1) inteligencja informacyjna – rozumiana jako zdolność do szybkiego przyswajania informacji, ich gromadzenia, przetwarzania i przesyłania właściwym szczeblom zarządzania do podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi oraz wszelkich innych działań;
- 2) inteligencja technologiczna – wyrażająca się w umiejętnym tworzeniu, nabywaniu oraz wykorzystywaniu właściwych technologii, ciągłym ich doskonaleniu w celu pozyskiwania wyrobów wysokiej jakości czy też rozwijania nowych dziedzin produkcji;
- 3) inteligencja innowacyjna – postrzegana jako stałe poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych, a także stwarzanie korzystnych warunków finansowych, motywacyjnych, psychospołecznych oraz promowanie innowacji oraz kreatywnego zachowania się pracowników;
- 4) inteligencja finansowa – przejawia się w umiejętnym gospodarowaniu finansami, ich racjonalnym dzieleniu, wydatkowaniu na cele bieżące oraz na inwestycje, które mają służyć poprawie warunków funkcjonowania firmy w przyszłości;
- 5) inteligencja marketingowa – wyraża się w stałym budowaniu rynku, szybkim postrzeganiu potrzeb klientów, umiejętności wyszukiwania niszy rynkowych oraz wchodzenia na nowe rynki;

---

<sup>9</sup> J. Child, *Organizational Learning*, w: *The Oxford Handbook of Strategy*, red. D. O Foulkner, A. Cambell, Oxford University Press, Oxford 2003, p. 443–471.

<sup>10</sup> A.E. Akgün, J. Byrne, H. Keskin, *Organizational intelligence: A structuration view*, „Journal of Organizational Change Management” 2007, vol. 20, no. 3, s. 286.

<sup>11</sup> W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa, 2010, s. 80–87.

- 6) inteligencja organizacyjna – wyraża się w umiejętności przystosowania organizacji do zmienionych zadań, kreowania struktur prostych, elastycznych, samodzielnie operujących oraz takich, które zapewnią doskonałą komunikację wewnętrzną;
- 7) inteligencja społeczna – wyraża się w szczególnej trosce o ludzi, stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień itp.;
- 8) inteligencja ekologiczna – wyraża się w szczególnej trosce o ochronę środowiska oraz w stałym ograniczeniu szkodliwych emocji i działań.

Wspólną płaszczyzną dla cech opisujących funkcjonowanie organizacji inteligentnych jest przestawienie uwagi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem z zasobów materialnych na zasoby niematerialne. To zasoby niematerialne (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, *know-how*, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych, wypracowanych form pracy zespołowej itd.) tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw jako inteligentnych organizacji. Zasoby te wymagają umiejętności zarządczych dla ustawicznego procesu przekształcania informacji w inteligencję. Szczególną rolę pełni tu zarządzanie wiedzą i menedżerowie, zwłaszcza najwyższego szczebla, którzy muszą zadbać o sprawne przenikanie wiedzy zarówno do organizacji, jak i o transfer wewnątrz. Wymaga to od nich właściwego zarządzania, w tym przede wszystkim określenia potrzeb informacyjnych organizacji oraz efektywnego wykorzystywania tych informacji w działalności przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

### 3. Umiejętności menedżerów w przedsiębiorstwie inteligentnym

Organizacja oparta na wiedzy to podejście polegające na nadawaniu organizacji takiej struktury, aby umożliwić wszystkim pracownikom zdobywanie wiedzy i rozwój, jednocześnie ciągle się przekształcać dla sprostania zmieniającym się wymaganiom i potrzebom. Wiąże się to z tworzeniem organizacji uczącej się i rosnącym znaczeniem tej umiejętności menedżerów ze szczególnym uwzględnieniem systemowego i informatycznego sposobu rozwiązywania problemów. U podstaw koncepcji organizacji uczącej się leży wiele założeń wskazujących również na oczekiwania wobec menedżerów<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> Raport PARP, *Inteligentne organizacje – Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010, s. 40.

<sup>13</sup> Szerzej: P.M. Senge, *Pięta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.

- uczenie się jest podstawową wartością;
- przyszłość organizacji zależy od wszystkich pracowników w niej zatrudnionych, zatem w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy; organizacja musi stwarzać warunki dla rozwoju pracowników, ale główny nacisk ma być położony na zespołowe uczenie się;
- organizacja musi odpowiednio motywować ludzi do uczestnictwa w procesie uczenia się, tworzenia innowacji i wnoszenia własnego wkładu w przyszłość, przy założeniu, że ludzie uczą się w różny sposób;
- **proces uczenia się powinien być ciągły i świadomy**; zdolność organizacji do uczenia się jest wynikiem wiedzy, umiejętności jej zastosowania, motywacji ludzi oraz wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań organizacji; kultura organizacyjna uczącego się przedsiębiorstwa charakteryzuje się tym, że jest otwarta na eksperymenty, zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, jest gotowa do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się.

Przestrzeganie powyższych założeń i zasad wymaga świadomości ich znaczenia oraz określonych umiejętności menedżerów w kontekście tworzenia organizacji uczącej się, które stanowią czynniki sukcesu nowoczesnego menedżera. Zalicza się do nich przede wszystkim<sup>14</sup>:

- globalne myślenie – świadomość oddziaływania globalizacji na ogólnowiatową gospodarkę;
- przewidywanie przyszłych możliwości – poszerzanie wiedzy o trendach pojawiających się na rynku w przyszłości, inspirowanie do czerpania korzyści z sytuacji, które sprzyjają rozwojowi biznesu;
- kreowanie wspólnej wizji – formułowanie i realizacja wizji organizacji, inspirowanie i włączanie podwładnych;
- rozwijanie i zwiększanie uprawnień pracowników – sprawiedliwe kierowanie pracownikami, nacisk na doskonalenie, zaufanie i komunikowanie się;
- akceptowanie różnic kulturowych – unikanie form dyskryminacji, efektywne motywowanie;
- budowanie zespołów i partnerstwa – budowanie efektywnego partnerstwa wśród pracowników;
- sprzyjanie zmianom – dostrzeganie w zmianach nowych możliwości rozwoju, inspirowanie pracowników do przejawiania elastyczności i innowacyjności;
- entuzjazm dla nowych strategii – **wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, inwestycje w innowacyjne techniki**;

---

<sup>14</sup> M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 32–34.

- wspieranie konstruktywnych wyzwań – zaangażowanie podwładnych w proces dokonywania zmian;
- zapewnienie zadowolenia klientów – systematyczne badanie opinii klientów, nacisk na wywiązywanie się z zobowiązań wobec klientów;
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej – inspirowanie do osiągnięcia jak najwyższej efektywności, nacisk na jakość produktów i innowacyjność;
- okazywanie osobistej siły i kompetencji – dystans wobec własnych zalet i wad, dbanie o rozwój własnej osobowości i kompetencji, inwestowanie w edukację podwładnych;
- dzielenie się przywództwem – wspieranie współpracowników swoimi kompetencjami, diagnoza umiejętności pracowników, uwzględnianie opinii innych w wykonywanych zadaniach;
- działanie zgodne z wartościami – stosowanie etyki w działaniach, obrona określonych wartości.

Kluczowym czynnikiem wewnętrznym pobudzającym przedsiębiorstwo do uczenia się jest przywództwo – źródło spłaszczenia struktury organizacyjnej i pracy zespołowej. Wskazuje się na atrybuty liderów odpowiedzialnych za tworzenie mechanizmu przywództwa organizacyjnego w przedsiębiorstwach, tj.: budzący zaufanie, stwarzający klimat sprzyjający motywacji, mający wizję i przekazujący wizję pracownikom dla uzasadnienia podejmowanych decyzji i działań, komunikatywność, otwartość i empatia<sup>15</sup>.

Do bardziej ogólnych cech charakteryzujących liderów zalicza się odpowiedzialność i świadomość skutków podejmowanych działań, decyzyjność i brak lęku przed podejmowaniem strategicznie ważnych, ale ryzykownych decyzji<sup>16</sup>.

Powyższe cechy i umiejętności menedżerów w organizacji inteligentnej dotyczą również menedżerów MSP. Skuteczne zarządzanie w MSP powinno być elastyczne, kompleksowe i otwarte jako odpowiedź na zmieniające się otoczenie, ze szczególnym uwzględnieniem nowoczesnych technologii zaspokajających potrzeby menedżerów w zakresie czynności zarządczych w tym w obszarze komunikowania się.

Wyniki badań w latach 2009–2014 pozwoliły na zidentyfikowanie najistotniejszych umiejętności menedżerów MSP, a mianowicie<sup>17</sup>: globalne myślenie i przewidywanie przyszłych możliwości (38% wskazań), wprowadzanie zmian (37% wskazań), budowanie zespołów i partnerstwa (37% wskazań), motywowanie do zaangażowania i kreatywności pracowników (35% wskazań).

---

<sup>15</sup> Raport PARP, *Inteligentne...*, op.cit.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> Badanie empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2015,  $n = 246$ .



Menedżerowie badanych MSP w największym stopniu byli zorientowani na zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianami i zarządzanie projektami ze szczególnym zwróceniem uwagi na zaangażowanie pracowników i ich kreatywność. Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, w czasie spowolnienia gospodarczego stanowi duże wyzwanie dla menedżerów, gdy każda decyzja i przedsięwzięcie wiąże się z większym ryzykiem. Wyniki badań świadczą o umiejętnościach zarządczych oraz aktywności menedżerów i ich skłonności do ryzyka oraz dążeniu do kształtowania motywacji pracowników w kierunku ich kreatywności i innowacyjności (jako źródeł przewagi konkurencyjnej). Najmniej wskazań dotyczyło umiejętności tworzenia organizacji uczącej się (14% wskazań), co pozwala wnioskować jednak o niedocenianiu zarządzania wiedzą oraz zarządzania kapitałem intelektualnym w kontekście zmian otoczenia i zarządzania zmianami oraz projektami. Tworzenie organizacji uczącej się jest procesem złożonym i wymaga odpowiednich umiejętności, motywacji, współdziałania oraz przywództwa. Należy jednak podkreślić, iż umiejętności, na które w największym stopniu wskazali menedżerowie, czyli globalne myślenie i przewidywanie przyszłych możliwości, wprowadzanie zmian, budowanie zespołów i partnerstwa oraz motywowanie do zaangażowania i kreatywności pracowników, wiążą się właśnie w dużym stopniu z tworzeniem organizacji uczącej się, a w tym kontekście również z potrzebą skutecznego komunikowania się i wykorzystaniem nowych technologii. Niedocenianie organizacyjnego uczenia się prowadzi do zmniejszenia lub utraty kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, do ograniczenia innowacyjności, czyli mocnych stron i istotnych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Współczesne organizacje, w tym MSP, działają w warunkach nieprzewidywalnych zmian. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do wymagań otoczenia i dokonywać określonych zmian w kontekście skutecznego zarządzania oraz rozwoju przedsiębiorstw. Zmiany mogą dotyczyć każdego aspektu organizacji, szczególnie aspektów strategicznych wiążących się z długofalową zmianą w zakresie misji, celów, wartości, czy też operacyjnych w zakresie nowych procedur, struktur czy technologii. Trudność myślenia strategicznego polega na konieczności dokonywania szybkiej syntezy przy jednoczesnym dbaniu o szczegóły, aby w planowaniu uwzględnić aspekty związane z sytuacją rzeczywistą i przyszłą. Takie działanie wymaga zatem od menedżerów dużej kreatywności i twórczego podejścia do problemu, czyli umiejętności twórczego myślenia strategicznego w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki opartej na wiedzy.

Dostrzeganie zagrożeń płynących z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstw oraz konieczność reagowania na te zagrożenia sprowadza się do stosowania nowoczesnych rozwiązań technicznych oraz ciągłego budowania organizacji

uczającej się. Zastosowanie nowych technologii komunikacyjnych umożliwia doskonalenie zarządzania w organizacji pojmowanej jako inteligentna, ze szczególnym zwróceniem uwagi na przeciwdziałanie zagrożeniom i ograniczanie ryzyka w działalności i rozwoju przedsiębiorstw, w tym MSP.

#### 4. Znaczenie i obszary zastosowań nowych technologii komunikacyjnych w przedsiębiorstwie inteligentnym

Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje inteligentne postrzegają klientów, dostawców i nawet konkurentów jako interesariuszy, mogących wnieść znaczny wkład w ich sukces. Wykorzystanie nowych technologii komunikacyjnych, rozwój Internetu, również sprzyja rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw, udostępniając narzędzia, dzięki którym dużo łatwiej jest nawiązać kontakt z potencjalnym klientem. Posiadanie własnej strony internetowej jest obecnie traktowane jako minimum działań, które powinien wykonać przedsiębiorca. Ponadto firmy mają do dyspozycji również inne możliwości kontaktu z odbiorcą za pośrednictwem Internetu, jak np. blogi internetowe, wideoblogi, zaangażowanie w mediach społecznościowych czy dostosowanie reklamy do urządzeń mobilnych. Według McKinsey Global Institute przedsiębiorstwa, które charakteryzują się wyraźną obecnością w Internecie, niezależnie od branży, zwiększają obroty dwa razy szybciej niż te nieobecne lub których obecność w sieci jest niewielka. Ponadto MŚP aktywnie korzystające z Internetu dwa razy więcej eksportują i tworzą też dwa razy więcej miejsc pracy<sup>18</sup>.

Marketing i sprzedaż to najczęstsza forma zastosowania Internetu przez MSP. Pojęcie to jest bardzo szerokie i może oznaczać uruchomienie prostej witryny WWW, ale również wykonanie bardzo zaawansowanych serwisów, przeprowadzenie kampanii e-mailowych lub badań opinii przez Internet. Już prosta witryna internetowa może pomóc przedsiębiorstwu w zdobyciu klientów, gdyż ci, którzy preferują zdobywanie wiedzy w sieci, będą mogli uzyskać dane kontaktowe firmy i zapoznać się z oferowaną gamą produktów. Takie działania trudno jednak nazwać w pełni e-biznesem<sup>19</sup>, jest to najwyżej namiastka, choć wiele małych firm na tym kończy.

Odpowiednie systemy informatyczne mogą usprawnić stałym kontrahentom składanie zamówień na produkty, sprawdzanie stanu realizacji zamówienia itp. Kon-

<sup>18</sup> M. Pelissie du Rausas i in., *Internet Matters. The Net's Sweeping Impact on Growth, Jobs and Prosperity*, McKinsey and Company, 2011, s. 1.

<sup>19</sup> E-biznes, biznes elektroniczny (*electronic business, e-business*) – model prowadzenia biznesu opierający się na szeroko rozumianych rozwiązaniach teleinformatycznych, w szczególności aplikacjach internetowych.

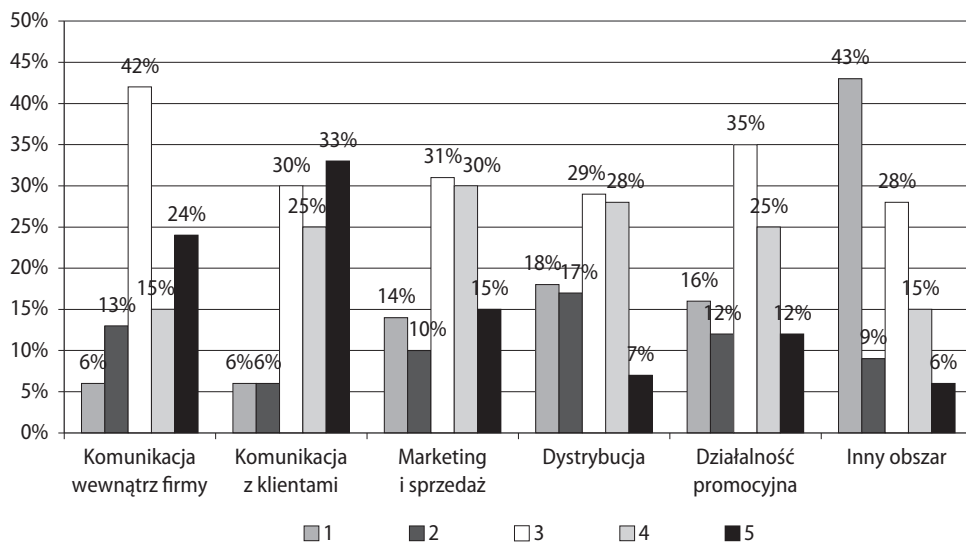
trola finansów i prowadzenie sprawozdawczości rachunkowej mogą zostać znacznie usprawnione dzięki czy stosowanym technologiom internetowym. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą korzystać z zewnętrznych usług dużych podmiotów, nie muszą więc same inwestować w kosztowną infrastrukturę. Księgowość może być prowadzona przez zewnętrzną firmę, tak samo jak zarządzanie środkami finansowymi. Duże podmioty korzystające z efektów skali oferują te usługi taniej niż gdyby ich klienci mieli sami zatrudniać księgowych oraz doradców. Logistyka dostaw surowców i materiałów, jak również transport sprzedawanych produktów i towarów mogą być kontrolowane przez systemy informatyczne. Zapewniają one bardziej efektywne reagowanie na zmiany popytu oraz umożliwiają optymalne gospodarowanie zapasami. Technologia internetowa może stanowić również pomoc w usprawnianiu procesu składania zamówień na materiały i surowce. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw zatrudniających kilkuset pracowników, tj. zaliczanych do grupy średnich, składających regularnie zamówienia na materiały eksploatacyjne. Możliwe jest także obniżenie kosztów przez korzystanie ze wspólnego systemu zamówień, agregującego potrzeby ze wszystkich działów przedsiębiorstwa i wysyłającego jedno zbiorcze zamówienie do dostawcy.

Spośród badanych firm 64%, wskazało, że w swojej działalności wykorzystuje technologie internetowe. W zrealizowanych badaniach istotne było także rozpoznanie, w jakich obszarach respondenci posilkują się technologiami internetowymi oraz z jaką częstotliwością (rysunek 1). W przypadku komunikacji wewnątrz firmy najczęściej wybieraną odpowiedzią wśród firm była kategoria 3. – umiarkowanie (42% respondentów), przed kategorią 5. – najczęściej (24%) i 4. – często (15%). Wykorzystanie technologii internetowych do komunikacji z klientami było bardzo często stosowane przez firmy w kategorii 5., 3. i 4., a procent zaznaczonych odpowiedzi wynosił odpowiednio: 33%, 30% i 25%, co łącznie daje 88%. Badane firmy często stosowały technologie internetowe w procesie marketingu i sprzedaży – najwięcej odpowiedzi przypadło na kategorię 3. – umiarkowanie (31%), za którą znalazła się kategoria 4. – często (30%) i kategoria 5. – najczęściej (15%). Warto też odnotować stosunkowo duży odsetek firm nieposługujących się technologiami internetowymi w przypadku marketingu i sprzedaży – takich firm zarejestrowanych zostało 14%.

Jeśli chodzi o posługiwanie się przez badane MSP technologiami internetowymi do dystrybucji i działalności promocyjnej, to otrzymane wyniki były zbliżone. Dominowała kategoria 3., którą wskazało odpowiednio 29% i 35%, przed kategorią 4., w której znalazło się odpowiednio 28% i 25% badanych firm. Na trzecim miejscu znalazła się kategoria 1., którą w obu przypadkach zaznaczyło 18% badanych firm. W zakresie stosowania technologii internetowych w innych obszarach okazało się, że największy odsetek firm nie posługiwał się nimi – 43% firm. Na drugim i trzecim

miejscu uplasowały się kategorie 3. i 4., które wskazane zostały odpowiednio przez 28% i 15% badanych firm.

Rysunek 1. Obszary wykorzystania technologii internetowych w MSP w latach 2009–2014



Źródło: Badanie empiryczne Instytutu Zarządzania SGH 2015,  $n = 246$ , gdzie 1 – najrzadziej, 2 – rzadko, 3 – umiarkowanie, 4 – często, 5 – najczęściej.

Prawie co czwarty podmiot z sektora MŚP korzysta z technologii internetowych do komunikacji wewnątrz firmy, a prawie połowa analizowanych podmiotów (42%) stosuje takie rozwiązania w umiarkowany sposób. Kategoria 5. była najczęściej zaznaczana według tendencji malejącej dla: komunikacji z klientami (33%), komunikacji wewnątrz firmy (24%), marketingu i sprzedaży (15%), działalności promocyjnej (12%), dystrybucji (7%) i innych obszarów (6%). W takiej samej kolejności, ale z tendencją wzrostową, ułożyły się odpowiedzi w kategorii 1.: komunikacja z klientami (6%), komunikacja wewnątrz firmy (6%), marketing i sprzedaż (14%), działalność promocyjna (16%), dystrybucja (18%) i inne obszary (43%).

Współczesny klient jest coraz bardziej świadomy i wymagający. Nie jest więc zaskoczeniem, że konsekwentnie zwiększa się wykorzystanie technologii internetowych w celach marketingowych, ponieważ wywierają one duży wpływ na wybory i decyzje odbiorców. Otrzymane wyniki również potwierdzają ten trend.

Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że na coraz bardziej nasyconym rynku walka o nowego klienta wymaga wysokich nakładów, a korzyści takiej strategii są mniej-

sze niż w przypadku prowadzenia stałej sprzedaży w grupie lojalnych użytkowników marki. Za sprawą ogromnej popularności smartfonów oraz tabletów coraz większe znaczenie zyskuje udostępnienie klientom dedykowanych aplikacji. Przykładem takich działań są kampanie promocyjne z udziałem hostess wspieranych przez tablety z multimedialną aplikacją mobilną. Klient dzięki pośrednictwu takiego oprogramowania może przed zakupem wybrać wszelkie niezbędne mu produkty, zapoznać się z ich charakterystyką, a także pobrać kody rabatowe, które można wykorzystać w sklepie.

## 5. Podsumowanie

Tempo zmian otoczenia i konieczność ciągłego uczenia się organizacji stwarza warunki do powstawania i wykorzystywania wiedzy, kompetencji i zmian w tym zakresie ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia zarządzania i umiejętności menedżerów. Organizacje muszą stale „uczyć się”, czyli muszą stać się „inteligentne”, zachowując ukierunkowanie na zarządzanie wiedzą.

Gospodarka oparta na wiedzy stawia również przed małymi i średnimi przedsiębiorstwami nowe wyzwania w zakresie efektywnego i skutecznego rozwoju procesów organizacyjnego uczenia się. Wyniki badań wskazują, że stopień zaawansowania polskich małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie dostosowań do aktualnych wyzwań gospodarki jest jeszcze dość niski. Menedżerowie MSP powinni być w większym stopniu zorientowani na tworzenie organizacji uczącej się i zarządzanie wiedzą oraz wykorzystanie w swojej działalności nowych technologii komunikacyjnych. Może to bowiem stanowić jedną z istotnych przyczyn niskiej innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z sektora MSP stoją zatem przed koniecznością przekształcania się w przedsiębiorstwa inteligentne. Podstawą takiego procesu jest ciągłe uczenie się, doskonalenie oraz poszerzanie zasobów wiedzy. Stanie się to możliwe, jeśli przedsiębiorstwa będą podejmowały wysiłki, aby zostać organizacją uczącą się, którą cechuje<sup>20</sup>:

- klimat, w którym poszczególnych członków zachęca się do uczenia i rozwijania swego pełnego potencjału;
- rozszerzanie się kultury uczenia się w taki sposób, by (jeśli to możliwe) obejmowała również klientów, dostawców i inne ważne grupy interesów;

---

<sup>20</sup> O. Lundy, A. Bowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 279.

- traktowanie strategii rozwoju zasobów ludzkich jako centralnego elementu polityki firmy;
- ciągły proces transformacji organizacji, w którym uczenie się i praca są synonimami.

Uczenie się odgrywa istotną rolę w ograniczaniu niepewności i ryzyka w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. W zarządzaniu przedsiębiorstwem ryzyko jest postrzegane najczęściej jako zagrożenie, np.: ekonomiczno-finansowe, prawne, techniczne, organizacyjne. Zachodzi zatem potrzeba zarządzania tymi zagrożeniami z wykorzystaniem wiedzy i nowoczesnego typu narzędzi, jak nowe technologie komunikacyjne, umożliwiające komunikowanie, konsultowanie, ocenę, informowanie, monitorowanie i przegląd.

W obecnych realiach gospodarczych asymilowanie cech i zasad funkcjonowania organizacji inteligentnych jest nieuchronne. Ważnym czynnikiem stymulowania przedsiębiorstw do adaptowania cech organizacji inteligentnej jest popularyzowanie wiedzy na temat tego rodzaju organizacji oraz przekazywanie przykładów dobrych praktyk przedsiębiorstw, które już funkcjonują w formule organizacji inteligentnych.

## Bibliografia

1. Akgün A.E., Byrne J., Keskin H., *Organizational intelligence: A structuration view*, „Journal of Organizational Change Management” 2007, vol. 20, no. 3.
2. Child J., *Organizational Learning*, w: *The Oxford Handbook of Strategy*, red. D.O. Foulkner, A. Cambell, Oxford University Press, Oxford 2003.
3. Grudzewski W.M., Hejduk J.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2010.
4. Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, red. M. Rybak, „Monografie i opracowania” 2000, nr 470, SGH.
5. Kromer B., *Wiedza jako podstawowy czynnik funkcjonowania organizacji inteligentnej*, Politechnika Koszalińska, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2009, nr 2.
6. Lundy O., Bowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
7. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
8. *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Pelissie du Rausas M. i in., *Internet Matters. The Net's Sweeping Impact on Growth, Jobs and Prosperity*, McKinsey and Company, 2011.

10. Por G., *Knowledge, Intelligence, Wisdom: The New Economic Value Chain and its Enabling Technologies*, w: *Future Organizations and Knowledge Management*, Program Consultation Meeting, European Commission, Directorate-General Information Society, Brussels 2000.
11. Raport PARP, *Intelligentne organizacje – Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Warszawa 2010.
12. Schwaninger M., *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, Germany 2009.
13. Senge P.M., *Pięta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
14. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
15. *Virtual Enterprise Integration: Technological and Organizational Perspectives*, red. G. Putnik, M.M. Cunha, IDEA Group Publishing, Hershey, PA, 2005.

---

## Significance of Managers' Skills and New Communication Technologies in an Intelligent Enterprise

---

### Summary

In the knowledge based economy a corporate market success depends increasingly on the effective knowledge management, i.e. knowledge acquisition, generation, distribution and application in organisations. Knowledge based organisations, often called learning organisations or intelligent organisations shift their attention in the corporate management process from tangible to intangible assets. A growing significance of knowledge is closely connected with the dynamic development of new technologies, tougher competition and management challenges. The article is aimed to indicate the determinants of corporate development of an enterprise referred to as an intelligent organisation with focusing on managers' skills and the significance of application of communication technologies in the management process.

**Keywords:** intelligent enterprise, managers' skills, communication technologies

---





*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska*  
Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania

# ***Ambidextrous organization* jako przykład przedsiębiorstwa inteligentnego**

---

## **Streszczenie**

W artykule omówiono istotę i cechy „oburęcznej organizacji” (*ambidextrous organization*) stanowiącej przykład organizacji inteligentnej. Dokonano porównania przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” ze względu na podstawowe atrybuty organizacyjne oraz przedstawiono wybrane wyniki badań odnoszące się do „oburęczności” w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji, które stanowią podstawę funkcjonowania obydwu typów przedsiębiorstw. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych badań.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo inteligentne, organizacja „oburęczna”, wiedza, uczenie się, kapitał intelektualny

---

## **1. Wprowadzenie**

Dynamika zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw, w tym postępująca globalizacja, informatyzacja i cyfryzacja, szybki postęp techniczno-technologiczny i związany z tym coraz krótszy cykl życia produktów, nacisk na innowacyjność, rozmycie granic organizacji i rozwój sieci międzyorganizacyjnych, powoduje, że wymaga się od nich nie tylko wysokiej elastyczności, lecz także zdolności do nowatorskich i szybkich przystosowań oraz umiejętności zarządzania wiedzą i uczenia się. Wymaga się zatem, aby współczesne przedsiębiorstwa były

organizacjami inteligentnymi, tj. takimi, w których kluczowym zasobem jest wiedza i które odpowiadają potrzebom rynku oraz oczekiwaniom klientów, przynosząc równocześnie korzyści swoim interesariuszom<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa inteligentne realizują ustawiczny proces uczenia się<sup>2</sup>, czynią użytek z inteligencji wszystkich pracowników<sup>3</sup>, gromadzą kapitał intelektualny<sup>4</sup> oraz działają na bazie kompetencji wspomaganych przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie<sup>5</sup>. Ponadto, we współczesnym świecie paradoksów<sup>6</sup> inteligentne organizacje muszą sobie radzić z napięciami, które owe paradoksy wywołują. Jednym z nich jest paradoks eksploracji (poszukiwanie nowych możliwości dla zapewnienia zysków w przyszłości) i eksploatacji (doskonalenie istniejących kompetencji dla bieżącej rentowności)<sup>7</sup>, którego pogodzenie zapewniają organizacje „oburęczne” (*ambidextrous organization*)<sup>8</sup>, dążące do pogodzenia zdolności adaptacyjnej z innowacyjnością i wprowadzaniem zmian antycypacyjnych<sup>9</sup>. Celem artykułu jest identyfikacja organizacji „oburęcznej” jako organizacji inteligentnej, która poprzez swoje specyficzne cechy jest organizacją ustawicznie uczącą się oraz wykorzystującą wiedzę do własnego rozwoju.

W pierwszej kolejności zdefiniowano *ambidextrous organization* i określono jej cechy z perspektywy cech organizacji inteligentnej, by następnie przedstawić wybrane wyniki badań odnoszące się do „oburęczności” w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji. W podsumowaniu wskazano główne wnioski i kierunki dalszych poszukiwań naukowo-badawczych.

<sup>1</sup> J.B. Quinn, *The intelligent enterprise a new paradigm*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, no. 4, s. 109.

<sup>2</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.

<sup>3</sup> B. Ziębicki, *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA, Chrzanów 2000, s. 140.

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 77.

<sup>6</sup> W. Smith, M. Lewis, *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36, no. 2, s. 381–403.

<sup>7</sup> J.G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1, s. 71–87.

<sup>8</sup> *Ambidextrous organization*, mimo że trudno tłumaczyć *explicite*, można rozumieć jako organizację (przedsiębiorstwo) „oburęczną”, „obustronną” czy dualną. W artykule pojęcia te będą traktowane tożsamo.

<sup>9</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 1, s. 106.

## 2. *Ambidextrous organization* w kontekście cech organizacji inteligentnej

Od inteligentnych przedsiębiorstw wymaga się myślenia systemowego, otwartej komunikacji, kreatywności, synergii autonomicznych zespołów, mistrzostwa osobistego i biegłości działania oraz przedsiębiorczości wewnątrzorganizacyjnej<sup>10</sup>. Kluczowym elementem przedsiębiorstwa inteligentnego jest wiedza, ale także wynikająca z niej intuicja wyrażająca się w umiejętności dostrzegania związków i analogii między różnymi sytuacjami oraz wyobrażania sobie nowych<sup>11</sup>. Ponadto do innych cech takiego podmiotu zalicza się: szybkość i elastyczność działania, umiejętność obserwowania otoczenia i szybkiej reakcji na zachodzące w nim zmiany, umiejętność wdrażania nowych rozwiązań i efektywne zarządzanie wiedzą, tj. jej kreowanie, pozyskiwanie, organizowanie, dzielenie się nią i wykorzystywanie w celu podniesienia efektywności działań<sup>12</sup>. Dodatkowo, inteligentne przedsiębiorstwa tworzą partnerskie układy z dostawcami i klientami przy zachowaniu autonomii i samoświadomości<sup>13</sup>. Powszechny jest również pogląd, że organizacja inteligenta jest wyższą formą organizacji uczącej się<sup>14</sup>, przy czym potencjał inteligencji organizacji kształtuje się w zintegrowanym procesie uczenia się i rozwijania wiedzy. Powstaje zatem pytanie, czy takie same wymagania stawiane są wobec *ambidextrous organization* i czy tego typu organizacje można nazwać inteligentnymi?

*Ambidextrous organizations* to przedsiębiorstwa realizujące jednocześnie i z sukcesem działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Są one w stanie wykorzystywać zarówno istniejące kompetencje, jak i odkrywać i kreować nowe możliwości<sup>15</sup>. Potrafią zrealizować w tym samym czasie rozbieżne, a czasami pozornie sprzeczne cele, jak: krótkoterminowe ukierunkowanie na przeżycie vs długoterminowe ukierunkowanie

<sup>10</sup> B. Ziębicki, *Tworzenie organizacji inteligentnych*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2000, nr 8, s. 12–13; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 79–81.

<sup>11</sup> B. Mikuła, *Organizacja inteligentna*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 53.

<sup>12</sup> S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>13</sup> K.A. Delic, U. Dayal, *The Rise of the intelligent enterprise*, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=764009>, dostęp 20.01.2016.

<sup>14</sup> B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 14.

<sup>15</sup> Q. Cao, Z. Simsek, H. Zhang, *Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity*, „Journal of Management Studies” 2009, vol. 20, no. 4, s. 781–796.

na rozwój i wzrost, innowacje inkrementalne vs innowacje radykalne, wykorzystywanie możliwości transakcyjnych (rynkowych) vs wykorzystywanie możliwości relacyjnych (sieciowych), konkurowanie vs współpraca, adaptacja/dostosowywanie się do otoczenia vs aktywny wpływ/zmiana otoczenia<sup>16</sup>. Wobec tego „oburęczne” organizacje wymagają różnych strategii, struktur, kultur i procesów<sup>17</sup>, które łączą odmienne w swej logice i założeniach działania eksploracyjne i eksploatacyjne. Na przykład innowacje inkrementalne wymagają standaryzacji procesów i dzielenia się informacjami, podczas gdy innowacje radykalne potrzebują kreatywności, przełamującego standardy myślenia i odpowiednich zachęt<sup>18</sup>. Przedsiębiorstwa, którym udaje się realizować zarówno innowacje inkrementalne, jak i radykalne, muszą wykształcić zdolność do pogodzenia sprzecznych wymagań im towarzyszących<sup>19</sup>. Zdolność tę określa się mianem *ambidexterity* i oznacza ona zdolność firmy do działania w różnych (opozycyjnych) kierunkach w tym samym czasie, co wymaga wybitnego przywództwa, strategicznego wyrafinowania, znacznych zasobów, gruntownej wiedzy, dualnych struktur i systemów adaptacyjnych<sup>20</sup>.

Badania nad „oburęcznością” organizacji, prowadzone intensywnie w ostatnich 15 latach<sup>21</sup>, wskazują, że zjawisko to analizowano z perspektywy różnych wymiarów i poziomów analizy. Po pierwsze, eksploracja i eksploatacja mogą zachodzić sekwencyjnie lub jednocześnie<sup>22</sup>, przy czym ten drugi pogląd jest bardziej powszechny wśród badaczy. Po drugie, „oburęczność” może być osiągnięta poprzez podejście strukturalne (*structural ambidexterity*) i/lub kontekstowe (*contextual ambidexterity*), uzupełnione często podejściem przywódczym (*leadership ambidexterity*)<sup>23</sup>. Po trzecie, „oburęczność” zarówno badano na poziomie organizacji jako całości,

---

<sup>16</sup> Y.D. Luo, H.C. Rui, *An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies*, „Academy of Management Perspectives” 2009, vol. 23, no. 4, s. 49–70.

<sup>17</sup> C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review”, vol. 82, no. 4, 2004, s. 74–81.

<sup>18</sup> B. Durisin, G. Todorova, *A study of the performativity of the „ambidextrous organizations” theory: Neither lost in nor lost before translation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 29, no. S1, s. 57.

<sup>19</sup> C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous...*, op.cit.

<sup>20</sup> D.H. Gilbert, A.C. Smith, F. Sutherland, *Osmotic strategy: Innovating at the core to inspire at the edges*, „Organizational Dynamics” 2015, vol. 44, no. 3, s. 217–225.

<sup>21</sup> Por. np.: A. Nosella, S. Cantarello, R. Filippini, *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*, „Strategic Organization” 2013, vol. 10, no. 4, s. 450–465; C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338.

<sup>22</sup> Szerzej: A.K. Gupta, K.G. Smith, C.E. Shalley, *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 4, s. 693–706.

<sup>23</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury...*, op.cit.

poziomie indywidualnego pracownika bądź grupy, poziomie międzyorganizacyjnym, jak i dokonywano analiz wielopoziomowych. Po czwarte, badacze, rozważając problem „oburęczności”, koncentrowali się na różnych nurtach i podejściach, lokując go między innymi w obszarze zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się, czyli w obszarze kluczowym dla inteligentnych organizacji.

Zarówno w organizacji inteligentnej, jak i „oburęcznej” dużą wagę przywiązuje się do gromadzenia, zwiększania i efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego, który w ogólnym ujęciu obejmuje zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie po ich odejściu<sup>24</sup>. Jego podstawą jest wiedza, która nabiera cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy<sup>25</sup>. N. Turner i L. Lee-Kelley<sup>26</sup>, bazując na propozycji S. Kanga i S.A. Snella<sup>27</sup>, określili „oburęczność” z perspektywy kapitału intelektualnego, zakładając że jest ona wynikiem współlistnienia i współzależności pomiędzy poszczególnymi jego elementami (tj. kapitałem ludzkim, społecznym i organizacyjnym), co przedstawiono na rysunku 1.

Każdy z komponentów kapitału intelektualnego może być traktowany ortogonalnie, czyli współlistnieć i być wobec siebie komplementarny, przy czym eksploracji w obszarze kapitału ludzkiego odpowiadają pracownicy o szerokich, ogólnych kompetencjach (*generalist*), w obszarze kapitału społecznego podejście przedsiębiorcze oparte na słabszych więziach w poszukiwaniu nowej wiedzy, a w obszarze kapitału organizacyjnego struktury o organicznym charakterze. Z kolei eksploatacji odpowiadają odpowiednio: specjaliści, ścisła współpraca oparta na gęstych sieciach społecznych i silnych więziach oraz bardziej formalna (mechanistyczna) struktura.

---

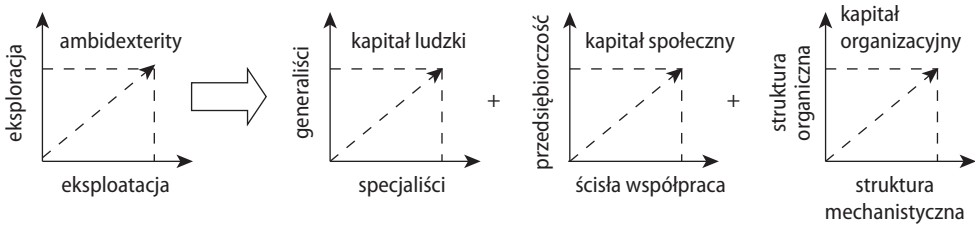
<sup>24</sup> Należy zwrócić uwagę, że w literaturze kapitał intelektualny jest różnie definiowany, m.in. jako różnica pomiędzy wartością rynkową a księgową, jako materia intelektualna, jako wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną itd. Podobnie nie ma jednomyślności w określaniu komponentów i składników kapitału intelektualnego. Szerzej: *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005; A. Sopińska, *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2007, nr 76, s. 146–148; A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

<sup>25</sup> A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” nr 2(4)/2004.

<sup>26</sup> N. Turner, L. Lee-Kelley, *Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics*, „Management Learning” 2012, vol. 44, no. 2, s. 182–183.

<sup>27</sup> S. Kang, S.A. Snell, *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, „Journal of Management Studies” 2009, vol. 46, no. 1, s. 65–92.

Rysunek 1. Komponenty „oburęczności” z perspektywy kapitału intelektualnego



Źródło: N. Turner, L. Lee-Kelley, *Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics*, „Management Learning” 2012, vol. 44, no. 2, s. 183.

W kontekście wyróżnionych cech przedsiębiorstw inteligentnych i *ambidextrous organizations* można stwierdzić, że wiele z nich przypisuje się obu ich typom. Podstawą ich działania jest wiedza, samodoskonalenie, uczenie się i zwiększanie kapitału intelektualnego, które mają sprzyjać wyższej efektywności działań. Stąd przedsiębiorstwo „oburęczne” można uznać za przedsiębiorstwo inteligentne. Porównanie podstawowych cech przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” przedstawiono w tabeli 1.

*Ambidextrous organizations* posiadają zatem wszystkie cechy przypisywane przedsiębiorstwom inteligentnym oraz atrybuty charakterystyczne dla firm skoncentrowanych na wysokiej wydajności i sprawności. W przypadku tego typu firm inteligencja organizacyjna wyraża się przede wszystkim w umiejętności balansowania i szukania równowagi między eksploracją, a eksploatacją, którym przyświecają inne cele strategiczne, wymagające także innych zadań, struktur, kultury, przywództwa i systemu komunikacyjno-informacyjnego. Działania eksploracyjne i eksploatacyjne mimo że wydają się być sprzeczne, nie muszą się wykluczać<sup>28</sup>, a „oburęczna” organizacja, dzięki swojej inteligencji potrafi je pogodzić. Można zatem stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo „oburęczne” jest przedsiębiorstwem inteligentnym, jednak nie każda organizacja mająca znamiona przedsiębiorstwa inteligentnego jest organizacją „oburęczną”.

Z uwagi na fakt, że wiedza i uczenie się stanowią fundament tego typu przedsiębiorstw, w dalszej kolejności przedstawiono wybrane wyniki badań odnoszące zjawisko *ambidexterity* do praktyk zarządzania wiedzą i sposobów uczenia się.

<sup>28</sup> Z.L. He, P.K. Wong, *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 4, s. 481–494.

Tabela 1. Porównanie przedsiębiorstwa inteligentnego z „oburęcznym” ze względu na podstawowe cechy

Cecha / atrybut	Przedsiębiorstwo inteligentne	<i>Ambidextrous organization</i>
Strategia przedsiębiorstwa	Oparta na wiedzy wychwytywania okazji (redundancja kompetencji i relacji z otoczeniem)	Oparta z jednej strony na kreowaniu nowych przestrzeni produktowo-rynkowych i wykorzystywaniu okazji, z drugiej na kosztach i zyskowności (indukowane i autonomiczne procesy strategiczne)
Charakter zadań	Działania nakierowane na innowacje	Działania nakierowane na innowacje zarówno o inkrementalnym, jak i radykalnym charakterze
Struktura organizacyjna	Symetryczna sieć zespołów i pracowników wiedzy, koncepcja organizacji wirtualnej o „rozmytych granicach”, duża elastyczność, koordynacja zadań przez uczestników zespołu	Struktura dualna, elastyczna, o niskim stopniu standaryzacji i formalizacji dla działań eksploracyjnych oraz wysoce wystandaryzowana z wyraźnie określonymi ścieżkami służbowymi, kontrolą i formalizacją, zapewniającą efektywność dla działań eksploatacyjnych
Kultura organizacyjna	Eksperymentowanie, kultura przedsiębiorcza i odmiennych zdań (odmienne poglądy wzbogacają doświadczenie pracowników, zwiększają ich potencjał wiedzy), silne zakorzenienie uczenia się	Różnorodność organizacyjna i wspólna wizja uwzględniająca zarówno eksperymentowanie, uczenie się i różnicę zdań, jak i wysoką sprawność; rozwijana oddolnie
Przywództwo	Praca zespołowa, brak typowych stanowisk kierowniczych (występuje trener i inspirator), partycypacyjny, transformacyjny styl zarządzania	„Oburęczne” przywództwo wyrażające się w zrównoważeniu przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego poprzez wspólną wizję, wartości i korzyści
Kapitał intelektualny	Wysoki kapitał intelektualny wspierany odpowiednią strukturą oraz relacjami o wewnętrznym i zewnętrznym charakterze	Wysoki kapitał intelektualny oparty na ortogonalnym kapitale ludzkim, społecznym i organizacyjnym
System informacyjno-komunikacyjny	Pełna otwartość informacyjna, przywiązywanie dużej wagi do komunikacji nieformalnej	Komplementarność opozycyjnych modeli, z jednej strony pełna otwartość i komunikacja nieformalna, z drugiej zorganizowany i formalny system komunikacyjno-informacyjny zapewniający sprawność działań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 70–71; B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 5, s. 14; E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 3(41), s. 253; C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 4, s. 74–81; A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 1, s. 105–111.; C.L. Wang, M. Rafiq, *Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms*, „British Journal of Management” 2014, vol. 25, no. 1, s. 58–76; J. Huang, J. Baptista, S. Newell, *Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2015, no. 24, s. 49–64.

### 3. *Ambidexterity* w praktyce firm uczących się i opartych na wiedzy

„Oburęczne” organizacje muszą balansować eksploracyjne i eksploatacyjne uczenie się. To pierwsze (*exploratory learning*) dotyczy rozwoju nowej wiedzy, która jest odrębna od wiedzy istniejącej, w celu rozwoju możliwości biznesowych na przyszłość. Z kolei drugie (*exploitative learning*) jest potrzebne do zwiększenia efektywności poprzez doskonalenie wiedzy istniejącej<sup>29</sup>. W związku z tym *ambidextrous organizations* są w stanie zarówno tworzyć i zarządzać wiedzą istniejącą, znaną, dojrzałą i bezpośrednią, jak i wiedzą nieznaną i odległą<sup>30</sup>. M. Holmqvist podkreśla, że eksploracja i eksploatacja to współzależne procesy uczenia się, bowiem eksploracja istniejących możliwości jest często potrzebna do odkrycia nowych, przyczyniając się jednocześnie do wzmocnienia istniejącej bazy wiedzy w danej organizacji. Eksploracja jest więc warunkiem eksploatacji, jednak korzyści z eksploracji zależą od ilości wiedzy, która została zakumulowana i przyswojona (nauczona) poprzez eksploatację (tj. rutyny, systemy diagnostyczne, zasady i procedury)<sup>31</sup>. W tabeli 2 przedstawiono wybrane wyniki badań nad *ambidextrous organizations* w kontekście zarządzania wiedzą i uczenia się.

Tabela 2. „Oburęczne organizacje” a zarządzanie wiedzą i uczenie się: wybrane wyniki badań

Autor	Metodyka badań	Główne wnioski
Cegarra-Navarro, Dewhurst, (2007)	269 małych i średnich firm hiszpańskich z branży optometrii i telekomunikacji; badania ankietowe wśród kadry kierowniczej najwyższego szczebla; analiza czynnikowa i równania strukturalne	Wyniki badań wskazują, że „oburęczność” kontekstowa jest zmienną pośredniczącą w relacji wpływu eksploracji i eksploatacji wiedzy na kapitał klientów. Nie zależy ona od wielkości przedsiębiorstwa, ale od sektora, w którym ono działa
Turner, Lee-Kelley (2012)	Przypadek biura projektów w Wielkiej Brytanii; badania podłużne. 16 respondentów (kierowników) wzięło udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych i grupowych. Poziomem analizy była grupa	Pomiędzy składnikami kapitału intelektualnego (tj. kapitałem ludzkim, społecznym, organizacyjnym) a procesami eksploracji i eksploatacji zachodzą liczne, złożone interakcje o silnym charakterze, które uwzględniają wejścia i procesy i wyjaśniają „oburęczność” kontekstową

<sup>29</sup> R. Filippini, W.H. Güttel, A. Nosella, *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65, no. 3, s. 318.

<sup>30</sup> D. Lavie, L. Rosenkopf, *Balancing exploration and exploitation alliance formation*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 4, s. 797–818.

<sup>31</sup> M. Holmqvist, *Experiential learning processes of exploitation and exploration: An empirical study of product development*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 1, s. 70–81.



Autor	Metodyka badań	Główne wnioski
Filippini, Güttel, Nosella (2012)	Wielokrotne studium trzech przypadków firm z Włoch, badania longitudinalne. Wywiady z różnymi członkami organizacji oraz badanie dokumentów. Analizą objęto inicjatywy zarządzania wiedzą, tj. kontekst, w którym pracownicy mogą wykorzystać istniejącą wiedzę i/lub odkrywać nową (poziom mikro)	Wyraźne oddzielenie celów inicjatyw zarządzania wiedzą i związanych z nimi metod oraz rutyn uczenia się sprzyja „oburęczności”. Firmy tworzą kontekst uczenia się, a poszczególne metody i procedury mogą być aktywowane w zależności od potrzeby eksploracji bądź eksploatacji. W związku z tym inicjatywy zarządzania wiedzą służą jako elastyczne narzędzia w tym procesie, począwszy od wymiany doświadczeń do wymiany nowych pomysłów
Sirén, Kohtamäk, Kuckertz (2012)	206 fińskich firm tworzących oprogramowanie, badania ankietowe, kwestionariusz internetowy; respondentami była kadra kierownicza	Proces strategicznego uczenia się poprzez swoje wewnątrzorganizacyjne elementy, które pozwalają na rozpowszechnianie, interpretację i implementację wiedzy strategicznej, umożliwia firmom kapitalizowanie korzyści płynących zarówno ze strategii eksploracji, jak i eksploatacji. Strategiczne uczenie się pośredniczy pomiędzy eksploracją, eksploatacją i uzyskiwaną efektywnością (mediuje relacje między nimi). Ponadto wpływ eksploracji na strategiczne uczenie się jest moderowany przez poziom eksploatacji. Strategiczne uczenie się pozwala na doskonalenie i zwiększenie efektywności zarówno poprzez eksplorację, jak i eksploatację
Li, Wei, Zhao, Zhang, Liu (2013)	290 przedsiębiorstw produkcyjnych z Chin, metoda wywiadu (na podstawie ustrukturyzowanego kwestionariusza). Respondentami było dwóch przedstawicieli naczelnej kadry kierowniczej w każdym z badanych przedsiębiorstw	Uczenie eksploracyjne pozytywnie wpływa na efektywność nowego produktu, podczas gdy uczenie eksploatacyjne ma formę odwróconej litery U. Zakres, w jakim otoczenie wspiera trwałe rozwój firmy ( <i>environmental munificence</i> ) wzmacnia efekt wpływu eksploracyjnego uczenia na efektywność nowego produktu i osłabia efekt wpływu uczenia eksploatacyjnego. Więzi gospodarcze i polityczne jako czynniki moderujące wpływ otoczenia na uczenie się, w odmienny sposób oddziałują na efektywność nowego produktu w przypadku uczenia eksploracyjnego i eksploatacyjnego
Lin, McDonough (2014)	125 strategicznych jednostek biznesu (178 firm z Tajwanu), działających w różnych branżach; badania ankietowe. Dwa kwestionariusze: jeden skierowany do kierowników najwyższego szczebla SJB (125 respondentów) odnoszący się do efektywności innowacji, drugi skierowany do kierowników średniego szczebla (320 respondentów), dotyczący uczenia się i stylów poznawczych	Niezależny styl poznawczy ma pozytywny wpływ na wewnętrzne uczenie się strategicznej jednostki biznesu, podczas gdy styl refleksyjny – na uczenie się między poszczególnymi jednostkami biznesu (przez styl poznawczy rozumie się cechy ludzi i preferowane sposoby przetwarzania informacji). Kombinacja obu tych stylów („oburęczne” ramy poznawcze) pośrednio wspiera innowacyjność poprzez ułatwienie uczenia się wewnątrz i pomiędzy jednostkami biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki badań wskazują na ścisły związek wiedzy i związanymi z nią procesami uczenia się z efektywną realizacją jednoczesnej eksploracji i eksploatacji, zapewniającą współczesnym przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną.

## 4. Podsumowanie

Dzisiejsza gospodarka niesie ze sobą wiele dynamicznych, burzliwych, często nieprognozowalnych i nieprzewidywalnych zmian, które stają się nowymi wyzwaniami dla funkcjonowania, przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw. Dlatego też powinny one być inteligentne, czyli doskonalić istniejącą wiedzę, tworzyć nową i efektywnie ją wykorzystywać. Szczególne znaczenie ma tu kapitał intelektualny i możliwość jego zwiększania oraz umiejętność uczenia się. Przykładem przedsiębiorstwa inteligentnego jest organizacja „oburęczna”, która jednocześnie realizuje działania eksploracyjne i eksploatacyjne, godząc napięcia, jakie między nimi powstają. Implementacja takiego obustronnego podejścia jest trudna, ponieważ eksploracja i eksploatacja wymagają różnych modeli organizacyjnego uczenia się, jak również różnych składników kapitału intelektualnego, jednak jego wdrożenie przynosi firmom określone korzyści, przede wszystkim w postaci zwiększonej efektywności i innowacyjności. Dlatego też inteligentne przedsiębiorstwa prawdopodobnie coraz częściej będą przekształcać się w organizacje „oburęczne”, aby czerpać korzyści nie tylko z nowej wiedzy i poszukiwania nowych szans rynkowych, ale również ze sprawności operacyjnej i już wykorzystanych okazji.

W związku z powyższym ciekawym kierunkiem dalszych badań może być określenie czynników warunkujących zmianę przedsiębiorstwa inteligentnego w „oburęczne” ze wskazaniem, które z nich są katalizatorem, a które inhibitorem tej zmiany, przy uwzględnieniu kontekstu branżowego. Warto byłoby także zaobserwować dynamikę jej rozwoju i towarzyszące temu procesy. Wydaje się, że funkcjonowanie zarówno organizacji inteligentnych, jak i „oburęcznych” będzie nadal poddawane eksploracjom badawczym na poziomie empirycznym i konceptualnym.

## Bibliografia

1. Cao Q., Simsek Z., Zhang H., *Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity*, „Journal of Management Studies” 2009, vol. 20, no. 4, s. 781–796.
2. Cegarra-Navarro J.G., Dewhurst F., *Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs*, „The International Journal of Human Resource Management” 2007, vol. 18, no. 10, s. 1720–1735.
3. Delic K.A., Dayal U., *The Rise of the intelligent enterprise*, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=764009>
4. Durisin B., Todorova G., *A study of the performativity of the „ambidextrous organizations” theory: Neither lost in nor lost before translation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 29, no. S1, s. 53–75.
5. Filippini R., Güttel W.H., Nosella A., *Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives*, „Journal of Business Research” 2012, vol. 65, no. 3, s. 317–324.
6. Gilbert D.H., Smith A.C., Sutherland F., *Osmotic strategy: Innovating at the core to inspire at the edges*, „Organizational Dynamics” 2015, vol. 44, no. 3, s. 217–225.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.
8. Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E., *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 4, s. 693–706.
9. He Z.L., Wong P.K., *Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 4, s. 481–494.
10. Holmqvist M., *Experiential learning processes of exploitation and exploration: An empirical study of product development*, „Organization Science” 2004, vol. 15, no. 1, s. 70–81.
11. Huang J., Baptista J., Newell S., *Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations*, „The Journal of Strategic Information Systems” 2015, no. 24, s. 49–64.
12. Kang S., Snell S.A., *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management*, „Journal of Management Studies” 2009, vol. 46, no. 1, s. 65–92.
13. Karaś E., Piasecka-Głuszak A., *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 3(41), s. 245–256.

14. Lavie D., Rosenkopf L., *Balancing exploration and exploitation alliance formation*, „Academy of Management Journal” 2006, vol. 49, no. 4, s. 797–818.
15. Li Y., Wei Z., Zhao J., Zhang C., Liu, Y., *Ambidextrous organizational learning, environmental munificence and new product performance: Moderating effect of managerial ties in China*, „International Journal of Production Economics” 2013, vol. 146, no. 1, s. 95–105.
16. Lin H.E., McDonough E.F., *Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity*, „Journal of Product Innovation Management” 2014, vol. 31, no. S1, s. 170–188.
17. Luo Y.D., Rui H.C., *An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies*, „Academy of Management Perspectives” 2009, vol. 23, no. 4, s. 49–70.
18. Łobesko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.
19. March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1, s. 71–87.
20. Miłkuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
21. Miłkuła B., *Organizacja inteligentna*, w: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
22. Miłkuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11–14.
23. Nosella A., Cantarello S., Filippini R., *The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliometric investigation into the state of the art*, „Strategic Organization” 2013, vol. 10, no. 4, s. 450–465.
24. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*, „The Academy of Management Perspectives” 2013, vol. 27, no. 4, s. 324–338.
25. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 4, s. 74–81.
26. *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
27. Quinn J.B., *The intelligent enterprise a new paradigm*, „Academy of Management Executive” 2005, vol. 19, no. 4, s. 109–121.
28. Romanowska M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

29. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
30. Sirén C.A., Kohtamäki M., Kuckertz A., *Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2012, vol. 6, no. 1, s. 18–41.
31. Smith W., Lewis M., *Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model or organizing*, „Academy of Management Review” 2011, vol. 36, no. 2, s. 381–403.
32. Sopińska A., *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2007, nr 76, s. 139–152.
33. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
34. Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie?*, „E-mentor” 2004, nr 2(4).
35. Turner N., Lee-Kelley L., *Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics*, „Management Learning” 2012, vol. 44, no. 2, s. 179–196.
36. Wang C.L., Rafiq M., *Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms*, „British Journal of Management” 2014, vol. 25, no. 1, s. 58–76.
37. Zakrzewska-Bielawska A., *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 1, s. 105–111.
38. Ziębicki B., *Tworzenie organizacji inteligentnych*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 2000, nr 8, s. 11–14.
39. Ziębicki B., *Zasady tworzenia i funkcjonowania organizacji inteligentnych*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie, ANTYKWA s.c., Chrzanów 2000.
40. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

---

## Ambidextrous Organization as an Example of Intelligent Enterprise

---

### Summary

The study discusses the idea and features of ambidextrous organisation as an example of intelligent organisation. It compares an intelligent enterprise with an ambidextrous one with regard to basic organisational attributes and presents selected research results in relation to ambidexterity in the context of knowledge management and organization learning, which constitute the basis for the operation of both types of companies. The summary indicates the major conclusions and direction of further research.

**Keywords:** intelligent enterprise, ambidextrous organisation, knowledge, learning, intellectual capital

---